

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ENGENHARIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL**  
**EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Diego Campos Pereira

**SISTEMÁTICA PARA IMPLANTAÇÃO DE**  
**GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS EM**  
**SUPERMERCADOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

Porto Alegre

2016

Diego Campos Pereira

**SISTEMÁTICA PARA IMPLANTAÇÃO DE  
GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS EM  
SUPERMERCADOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da universidade federal do Rio Grande do Sul como requisito à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Profissional, na área de concentração em Sistema de Qualidade.

Orientação:

Prof. Ângela de Moura Ferreira Danilevicz,  
Dr.

Porto Alegre

2016

Pereira, Diego Campos

Sistemática para implantação de gerenciamento por categorias em supermercados de pequeno e médio porte / Diego Campos Pereira. -- 2016.

111 f.

Orientadora: Ângela de Moura Ferreira DANILEVICZ.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre, BR-RS, 2016.

1. Gerenciamento por Categorias. 2. Atributos de Compra do Shopper. 3. Pequenos e Médios Varejos. I. DANILEVICZ, Ângela de Moura Ferreira , orient. II. Título.

Diego Campos Pereira

**SISTEMÁTICA PARA IMPLANTAÇÃO DE GERENCIAMENTO POR  
CATEGORIAS EM SUPERMERCADOS DE PEQUENO E MÉDIO  
PORTE**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Profissional e aprovada em sua forma pela Orientadora e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

---

Prof. Ângela de Moura Ferreira Danilevycz, Dr.  
Orientadora do PPGMPEP/UFRGS

---

Prof. Ricardo Augusto Cassel, Ph.D.  
Coordenador do PPGMPEP/UFRGS

Banca Examinadora:

Prof. Vera Lúcia Milani Martins, Dra. (IFRS)

Prof. Alejandro Germán Frank, Dr. (PPGEP/UFRGS)

Prof. Lelis Balestrin Espartel, Dr. (PPGA/PUCRS)

PORTO ALEGRE, RS – BRASIL

MARÇO DE 2016

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela oportunidade de realização do curso, minha família, em especial, minha esposa e filha, meus pais e irmãos. Também quero externar minha gratidão a UFRGS, através do departamento de Engenharia de Produção, o qual realizou a parceria com o IBG, permitindo a realização deste mestrado. Da mesma forma, quero agradecer a todos os professores o PPGEF pelos ensinamentos, em especial, a minha orientadora Ângela de Moura Ferreira Danilevich, pela paciência e dedicação no desenvolvimento do meu trabalho. Não posso esquecer-me da professora Vera Lúcia Milani Martins, do IFRGS, pelas ricas contribuições. Por fim, agradeço a empresa na qual trabalho pela oportunidade de desenvolvimento da pesquisa, e a todos que direta e indiretamente me apoiaram na realização desta dissertação.

## RESUMO

Com maior acesso à informação, disponível em múltiplos meios de comunicação, o comportamento do consumidor vem sofrendo uma acelerada transformação. O cliente, neste trabalho denominado de *shopper*, que realiza compras em um ponto de venda, está cada vez mais consciente e exigente com relação a o quê, quando, como e onde comprar. Diante deste desafio, a presente dissertação se propõe a definir um sequenciamento de etapas e ferramentas para operacionalização do gerenciamento por categorias (GC) em varejos de pequeno e médio porte, de forma a auxiliar o gestor no processo de tomada de decisão, visando atender às necessidades dos seus clientes. Desta forma, primeiramente, foi desenvolvido e aplicado um método para a identificação e priorização de atributos de compra que influenciam o *shopper*. Com base nestes atributos, em um segundo momento, foi desenvolvida uma sistemática para implantação de GC em varejo de pequeno e médio portes. Esta sistemática está baseada em um conjunto de ferramentas e de indicadores de desempenho que permitem às organizações melhorar a gestão dos seus departamentos. Por fim, a sistemática foi aplicada a um supermercado de médio porte, em seu departamento de hortifrutigranjeiros, sendo apresentados os resultados oriundos desta aplicação.

Palavras-chave: Gerenciamento por Categorias, Atributos de Compra do *Shopper*, Pequenos e Médios Varejos, Supermercados.

## **ABSTRACT**

Considering the easier access to information, available in different types of media, the customer's behavior is changing and very fast. The customer, so called shopper, who makes purchases in a selling point, is increasingly aware of what, when, how and where to buy things. Based on this challenge, this thesis aims to define a sequence of steps and tools for implementation of category management (CM) in small and medium-sized retailers, to help managers in the decision-making process, to meet the customer needs. Thus, first, it has developed and implemented a method for identification and prioritization of purchase attributes which influence the shopper. Based on these attributes, in a second moment, it was developed a systematic of CM applied to small and medium-sized retail. This systematic is based on a set of tools and performance indicators that enable organizations to improve their departments' management. In the end, the systematic developed was applied to a medium-sized supermarket, in their fresh produce department, and the results arising from this application were presented.

**Keywords:** Category Management, Shopper's Purchase Criteria, Small and Medium-Sized Retails, Supermarkets.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da dissertação.....	21
Figura 2 – Comportamento do Consumidor no processo de compras.....	28
Figura 3 – Decisão de compra do consumidor no varejo .....	29
Figura 4 – Divisão do Departamento.....	31
Figura 5 – Pilares do gerenciamento por categorias.....	31
Figura 6 – Passos para o desenvolvimento do gerenciamento por categorias.....	32
Figura 7 – Etapas do método de pesquisa .....	35
Figura 8 – Dendrograma dos atributos para banana nanica.....	44
Figura 9 – Dendrograma dos atributos para maçã nacional .....	45
Figura 10 – Dendrograma dos atributos para laranja .....	45
Figura 11 – Dendrograma dos atributos para alface hidropônico .....	46
Figura 12 – Dendrograma dos atributos para cheiro verde .....	46
Figura 13 – Dendrograma dos atributos para alho .....	47
Figura 14 – Dendrograma dos atributos para ovos.....	47
Figura 15 – Dendrograma dos atributos para batata monalisa .....	48
Figura 16 – Dendrograma dos atributos para cebola nacional .....	48
Figura 17 – Dendrograma dos atributos para tomate .....	49
Figura 18 – Programas e tecnologias facilitadoras do ECR .....	60
Figura 19 – Oito passos para implantação do gerenciamento por categorias.....	62
Figura 20 – Etapas para o desenvolvimento da pesquisa .....	66
Figura 21 – Funil de decisão GC .....	73
Figura 22 – Gráfica da quantidade de cupons processados por categorias .....	75
Figura 23 – Gráfica da quantidade de produtos processados por categorias.....	75
Figura 24 – Definição dos papéis das categorias para o departamento de hortifrutigranjeiro .	76
Figura 25 – Matriz SWOT .....	79
Figura 26 – Idade dos <i>shopper</i> .....	80
Figura 27 – Renda dos <i>Shopper</i> .....	81
Figura 28 – Frequência de compras dos <i>shoppers</i> .....	81
Figura 29 – Posicionamento das categorias dentro dos quadrantes.....	84
Figura 30 – Resumo das conclusões.....	110



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Atributos relevantes no processo de compra do <i>shopper</i> .....	40
Quadro 2 – Atributos mais relevantes para o <i>shopper</i> .....	50
Quadro 3 – Estratégias básicas ECR .....	59
Quadro 4 – Etapas para implantação do gerenciamento por categorias .....	67
Quadro 5 – Determinação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças .....	77
Quadro 6 – Atributos mais relevantes para o <i>shopper</i> .....	82
Quadro 7 – Quadro geral estratégias da categoria .....	91
Quadro 8 – Quadro geral de Táticas das categorias .....	92
Quadro 9 – Quadro geral de implantação para os meses de agosto, setembro e outubro de 2015.....	93

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percentual de faturamento do departamento últimos 12 meses (agosto 2013 a julho 2014).....	37
Tabela 2 – Curva ABC das categorias.....	39
Tabela 3 – Priorização dos atributos de compra do <i>shopper</i> com relação a frutas.....	41
Tabela 4 – Priorização dos atributos de compra do <i>shopper</i> com relação a legumes e vegetais .....	42
Tabela 5 – Priorização dos atributos de compra do <i>shopper</i> com relação a verduras e temperos .....	43
Tabela 6 – Priorização dos atributos de compra do <i>shopper</i> com relação a ovo.....	43
Tabela 7 – Indicadores selecionados para análise do <i>shopper</i> .....	82
Tabela 8 – Indicadores de desempenho do varejista .....	83
Tabela 9 – Percentual de participação de cada fornecedor com relação aos valores monetários .....	85
Tabela 10 – percentual de participação de cada fornecedor com relação aos quilos/unidades	86
Tabela 11 – Indicadores de participação nas vendas do supermercado .....	87
Tabela 12 – Indicadores de lucro do supermercado .....	88
Tabela 13 - Indicadores <i>shoppers</i> .....	88
Tabela 14 – Indicadores fornecedores .....	90
Tabela 15 – Indicadores de participação nas vendas do supermercado .....	95
Tabela 16 – Indicadores de participação das vendas em quilos/unidades .....	96
Tabela 17 – Indicadores de lucro do supermercado .....	96
Tabela 18 – Indicador do cupom médio .....	97
Tabela 19 – Indicador de cesta de produtos .....	97
Tabela 20 – Indicador de penetração da categoria .....	98
Tabela 21 – Percentual de concentração máxima, em valores monetários, em um único fornecedor .....	98
Tabela 22 – Percentual de concentração máxima, em quilos e unidades, em um único fornecedor .....	99
Tabela 23 – Percentual de entrega conforme os atributos de compra do <i>shopper</i> .....	100

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 TEMA E JUSTIFICATIVA DO TEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
1.3 MÉTODO .....	16
1.4 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	17
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	18
<b>2 ARTIGO 1: METODOLOGIA PARA IDENTIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DOS ATRIBUTOS DE COMPRAS DOS <i>SHOPPERS</i>: PROPOSTA APLICADA A SUPERMERCADOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE .....</b>	<b>24</b>
2.1 INTRODUÇÃO .....	24
2.2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	26
2.2.1 Comportamento do Consumidor .....	27
2.2.2 Gerenciamento por Categorias .....	30
2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	33
2.3.1 Cenário de Pesquisa .....	33
2.3.2 Classificação da Pesquisa.....	34
2.3.3 Método de Pesquisa.....	35
2.4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	37
2.4.1 Definição do Departamento Foco da Pesquisa.....	37
2.4.2 Definição dos Produtos Foco da Pesquisa.....	38
2.4.3 Levantamentos de Atributos.....	39
2.4.4 Priorização de Atributos.....	41
2.4.5 Seleção Final dos Atributos de Compra do <i>Shopper</i> .....	44
2.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	49
2.6 CONCLUSÃO .....	50
REFERÊNCIAS.....	51
<b>3 ARTIGO 2 : PLANEJAMENTO E IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS EM UM VAREJO SUPERMERCADISTA DE MÉDIO PORTE .....</b>	<b>56</b>
3.1 INTRODUÇÃO .....	56
3.2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	58
3.2.1 <i>Efficient Consumer Response</i> (ECR) .....	58
3.2.2 Gerenciamento Por Categorias.....	61

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	64
3.3.1 Cenário de Pesquisa .....	65
3.3.2 Classificação da Pesquisa.....	65
3.3.3 Método de Trabalho .....	66
3.4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	71
3.4.1 Definição da Categoria.....	72
3.4.2 Papel da Categoria.....	74
3.4.3 Avaliação da Categoria .....	77
3.4.4 Cartão de Metas da Categoria .....	86
3.4.5 Estratégias, Táticas e Implantação do Plano da Categoria.....	90
3.4.6 Revisão das Categorias.....	94
3.5 CONCLUSÃO .....	100
REFERÊNCIAS.....	101
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>107</b>
4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA FASE ANALÍTICA .....	107
4.1.1 Metodologia para Identificação e Priorização dos Atributos de Compra do <i>Shopper</i> .....	107
4.1.2 Aplicação do Gerenciamento por Categorias.....	108
4.2 RESULTADOS OBTIDOS COM A IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS.....	108
4.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	111

## 1 INTRODUÇÃO

Com maior acesso à informação, disponível em múltiplos meios de comunicação, o modo de agir, pensar e comprar dos clientes está sofrendo uma acelerada transformação. O cliente que realiza compras em um ponto de venda, denominado *shopper*, está sendo atingido cada vez mais por estímulos, opções, promessas, vantagens e novidades, alternando entre ambientes de compra no mundo real e virtual, tornando-se cada vez mais consciente e exigente com relação ao quê, quando, como e onde comprar (NIELSEN, 2015).

Neste sentido, dentro da cadeia de abastecimento, o varejo deve representar a voz do consumidor, captando suas preferências de compras para produtos e serviços (VARGAS, 2010). Neste processo evolutivo, o mesmo deixa de ser um mero local de disponibilização de produtos, para se tornar um ambiente de troca de valores, onde os clientes recebem produtos físicos, serviços, conveniência e experiências diversas e, por outro lado, paga com seu tempo, dinheiro e energia (CHAMIE; IKEDA, 2015). Tais características tornam relevante o entendimento das necessidades dos clientes, bem como a criação ou adaptação de estratégias para a realidade em que as empresas atuam (BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013), uma vez que, em média, 70% das decisões de compra são tomadas na frente da gôndola (NIELSEN, 2015).

Desta forma, entender as motivações, percepções, demandas, opiniões e comportamentos dos *shoppers* ao longo do processo de compra, torna-se um fator crítico de sucesso diante da grande competitividade de mercado (NIELSEN, 2015), uma vez que este processo está se tornando cada vez menos linear e mais personalizado. Para tanto, o varejista deve se utilizar de métodos que possam identificar os atributos de compra mais valorizados por seus clientes, bem como se valer destas informações para garantir a entrega de uma melhor experiência de compra. Neste contexto, a gestão do varejo, em especial os pequenos e médios negócios não só podem como devem se basear na prática de coleta, análise e interpretação de dados como forma de se manterem competitivos, uma vez que a correta utilização das informações sobre os *shoppers* pode contribuir para transformar e reinventar suas estratégias continuamente (DELOITTE, 2014).

O gerenciamento por categorias (GC), que na última década foi responsável por significativas mudanças no ponto de venda de lojas dos mais variados formatos, pode colaborar com a gestão mais eficaz do varejo. Em essência, o GC oferece soluções através da

identificação das necessidades dos *shoppers* e sua transformação em um conjunto características de produtos de maneira a satisfazer as suas necessidades (ECR BRASIL, 2007). Entretanto, Merlo et al. (2004) salientam que a sua utilização tem ocorrido, principalmente, em empresas de grande porte. Isto pode ter origem no fato de que se trata de um processo complexo, no qual se faz necessária a conscientização dos potenciais benefícios, bem como a disposição para investimento tanto de tempo quanto de recursos financeiros, por parte dos varejistas de pequeno e médio porte, como alternativa para a obtenção de vantagem competitiva no mercado.

### 1.1 TEMA E JUSTIFICATIVA DO TEMA

O consumidor nunca exerceu tanta influência sobre o varejo alimentar quanto hoje em dia. Influenciados pelos amplos movimentos econômicos, sociais, culturais e políticos, o comportamento das pessoas em relação ao abastecimento do lar mudou. Neste sentido, as novas demandas de consumo devem pautar as estratégias dos varejistas, de maneira a acompanhar este novo e irreversível cenário para que oportunidades de vendas não sejam perdidas (FILHO, 2015). No intuito de colaborar com as melhorias da gestão no varejo o presente estudo tem como tema a gestão em supermercados de pequeno e médio porte com a utilização do gerenciamento por categorias.

Os princípios do GC representam um passo lógico na evolução de abordagens gerenciais, uma vez que é uma ferramenta que proporciona o entendimento do que o consumidor de hoje quer, e qual a melhor maneira de entregar uma experiência de compra mais eficaz. Se concentrando em um maior entendimento das necessidades do consumidor, o varejista, com o auxílio do GC, pode obter oportunidades renovadas para satisfazer seus objetivos, com custos mais baixos, por meio de maior eficiência no processo de trabalho e pelo estabelecimento de parcerias (ECR BRASIL, 1998).

Por outro lado, a não adoção do GC pode tornar o processo de comercialização ineficiente, uma vez que dentre a significativa quantidade de itens do mix do negócio, torna-se difícil o processo de tomada de decisão relacionado aos departamentos e às categorias (LEVY; WELTZ, 2000). Em complemento, essa tomada de decisão pode se tornar mais eficaz quando são estabelecidos diferentes níveis de hierarquização/classificação para os produtos, uma vez que pode auxiliar e simplificar o processo de gestão (PARENTE, 2011).

De acordo com Rosa e Crescitelli (2009), os benefícios associados ao GC são tanto para os fornecedores quanto varejistas e *shoppers*. Para o primeiro, uma vez identificado os atributos de compra do *shopper*, os fornecedores podem conhecer melhor os clientes e seu

comportamento de compra no ponto de venda. Outro ponto positivo está relacionado à construção de alianças efetivas através das parcerias firmadas junto ao varejo, melhorando a identificação de problemas e de oportunidades no ponto de venda. Essas oportunidades podem gerar crescimento da categoria, beneficiando não apenas a empresa que as elabora, mas também toda a categoria em questão.

Para os varejistas os benefícios são: o aprofundamento do conhecimento das categorias e dos consumidores; a melhor administração da rentabilidade e do estoque, através de um rigoroso monitoramento; e a melhor definição dos objetivos por categorias, uma vez que podem estar mais alinhados às necessidades do mercado, melhorando a alocação de recursos e otimizando o retorno sobre o investimento. Para o *shoppers* os benefícios podem ser uma experiência de compra mais agradável e adaptada às suas necessidades, uma vez que passa a encontrar: um sortimento mais adequado; uma melhor apresentação dos produtos nas gôndolas; e promoções que são mais adequadas ao seu perfil; o que pode ser complementado com um preço mais justo, uma vez que a eficiência do processo de gerenciamento por categorias resulta em custos operacionais menores e, portanto, em potenciais ajustes de preço ao consumidor.

No segmento varejista existe uma alta competição e os meios de informação utilizados pelos pequenos e médios supermercadistas são praticamente os mesmos, revistas técnicas. Estas revistas vêm reportando resultados interessantes associados à aplicação de gerenciamento por categorias como ferramenta para a melhoria da gestão estratégica nas organizações e obtenção de vantagem competitiva. Desta forma, o tema proposto se mostra relevante para pequenos e médios varejos como forma de ampliar o seu mix de produtos, impactar positivamente nas demandas dos *shoppers* e, como consequência, a possibilidade de aumento nas receitas e no lucro do negócio.

## 1.2 OBJETIVOS

Diante do exposto, o objetivo geral do trabalho é definir um sequenciamento de etapas e ferramentas para operacionalização do gerenciamento por categorias em supermercados de pequeno e médio porte. O objetivo geral deu origem a dois artigos, com objetivos específicos, que foram identificados a partir de lacunas de oportunidade de estudo e formulados para atender às questões de pesquisa detalhadas a seguir.

#### Primeiro artigo:

- Lacuna de pesquisa: O estudo do *shopper* representa um marco importante na evolução dos métodos de colaboração entre varejistas e fabricantes, sejam eles grandes ou pequenos. Ele introduz a ideia de que o sucesso das vendas está na compreensão de como os consumidores e os clientes se comportam, reconhecendo que a integração das percepções dos clientes fornece a base para os programas de marketing destinados a influenciar positivamente o comportamento do consumidor (ECR EUROPE, 2011).
- Questão de pesquisa: como identificar e priorizar atributos de compra do *shopper*?
- Objetivo específico: desenvolver um método para a identificação e priorização dos atributos de compra do *shopper* para supermercados de pequeno e médio porte.

#### Segundo artigo:

- Lacuna de pesquisa: Em um ambiente altamente competitivo e com as mudanças no comportamento do *shopper*, as empresas reconhecem que muitas práticas tradicionais de gerenciamento não têm produzido os efeitos esperados. O Gerenciamento por Categorias surge como resposta ao crescente desafio que varejistas e fornecedores têm no que diz respeito à satisfação do consumidor (ECR BRASIL, 1998).
- Questão de pesquisa: como implantar o gerenciamento por categorias em supermercados de pequeno e médio porte?
- Objetivo específico: implantação do gerenciamento por categorias em um supermercado de médio porte.

### 1.3 MÉTODO

Para o desenvolvimento do trabalho, os procedimentos metodológicos adotados, em relação à sua natureza, estão associados a uma pesquisa aplicada que, segundo Gil (2010, p. 26), configura um tipo de pesquisa que “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”. Quanto a abordagem, o estudo conduzido possui características tanto qualitativas, para



levantamento das opiniões dos *shoppers*, quanto quantitativas, para ordenamento dos atributos relevantes e para a análise dos resultados da aplicação prática. A abordagem qualitativa é caracterizada por Godoy (1995, p. 62) como aquela que tem “como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada”. Por outro lado, a abordagem quantitativa “diferentemente da pesquisa qualitativa, caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados” (BEUREN, 2006, p.92).

O trabalho possui objetivos exploratórios que, segundo Gil (2010, p. 27), “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado”. Quanto aos procedimentos técnicos o trabalho se desenvolveu por meio de uma pesquisa-ação, que segundo Thiollent (1992, p.14) “... é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo”.

#### 1.4 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Com relação às delimitações do presente trabalho, apresentam-se as seguintes considerações:

- Não houve verificação prévia da necessidade de pré-requisitos gerenciais ou de sistemas que facilitassem a implantação do método e/ou a melhoria de desempenho dos resultados;
- O modelo foi desenvolvido para empresas de pequeno e médio porte, do segmento varejista, em especial, supermercados. Sua aplicação em outros segmentos pode requerer algumas adaptações;
- A aplicação prática foi conduzida no setor de hortifrutigranjeiro, que mesmo sendo o segundo na curva ABC da empresa, representa um departamento estratégico para o supermercado. Neste sentido, a aplicação em outros departamentos pode requerer análises complementares, bem como ajustes nos indicadores monitorados;

- Os atributos de compra do *shopper* identificados na pesquisa foram aqueles diretamente relacionados aos produtos. Desta maneira, não foram consideradas questões associadas ao ambiente de loja;
- O processo de tomada de decisão adotado durante a implantação das ações de melhorias não considerou a viabilidade econômica associada à sua implantação;
- O estudo assume que a empresa possui um sistema ERP (Enterprise Resource Planning), a não existência do programa não inviabiliza a operacionalização, porém torna o processo mais dispendioso;
- O estudo não considerou as questões macro e micro econômicas nacionais, as quais podem afetar os resultados obtidos.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo, que constitui a introdução, foi apresentado o tema proposto, bem como sua justificativa. Posteriormente, foram definidos os objetivos, a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa e, por fim, as delimitações do trabalho.

No segundo capítulo, foi apresentado o primeiro artigo, que teve como objetivo desenvolver uma metodologia para a identificação e priorização dos atributos de compra do *shopper*, para supermercados de pequeno e médio porte. Desta forma, os procedimentos metodológicos do primeiro artigo foi estruturado em 5 etapas. A primeira etapa foi à definição do departamento para a aplicação do método, o que ocorreu através do levantados dos dados históricos sobre o percentual de faturamento, e a importância estratégica do setor para a organização. Na segunda etapa, que constituiu a definição dos produtos foco da pesquisa, foram utilizados dados históricos sobre o faturamento da categoria, bem como a curva ABC da subcategoria. Após a definição dos produtos foco, realizou-se a terceira etapa, que se constituiu do levantamento dos atributos relevantes para a tomada de decisão de compra do *shopper* no ponto de venda. Para a realização desta etapa foi conduzida uma pesquisa qualitativa, semi estruturada, do tipo grupo focal junto aos clientes.

Na quarta etapa, o objetivo foi a priorização dos atributos. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa quantitativa no setor de hortifrutigranjeiros, na qual foi solicitado aos *shoppers* entrevistados que ordenassem, por importância, os atributos de cada um dos produtos-foco. Com base nos resultados da pesquisa quantitativa foi realizado o cálculo da priorização dos atributos por produto. Na quinta e última etapa, utilizou-se a análise de cluster para auxiliar no processo de tomada de decisão em relação aos atributos mais relevantes no processo de compra do *shopper*.

O terceiro capítulo, que constitui o segundo artigo, apresentou uma proposta de implantação do gerenciamento por categorias em um varejo supermercadista de médio porte, o que ocorreu através da identificação das cinco etapas de desenvolvimento da pesquisa-ação, apresentadas por Mello et al. (2012), dentro dos oito passos do gerenciamento por categoria conforme ECRBRASIL (1998). O primeiro passo desenvolvido foi a definição da categoria, que ocorreu através do levantamento de dados secundários de maneira a identificar as expectativas macro do *shopper*. No segundo passo, papel da categoria, utilizou-se a matriz proposta por Nielsen (2011), que compara a frequência de compra e a penetração da categoria para identificar o seu papel, que pode ser: categoria destino, categoria de rotina, categoria de conveniência ou categoria de sazonalidade.

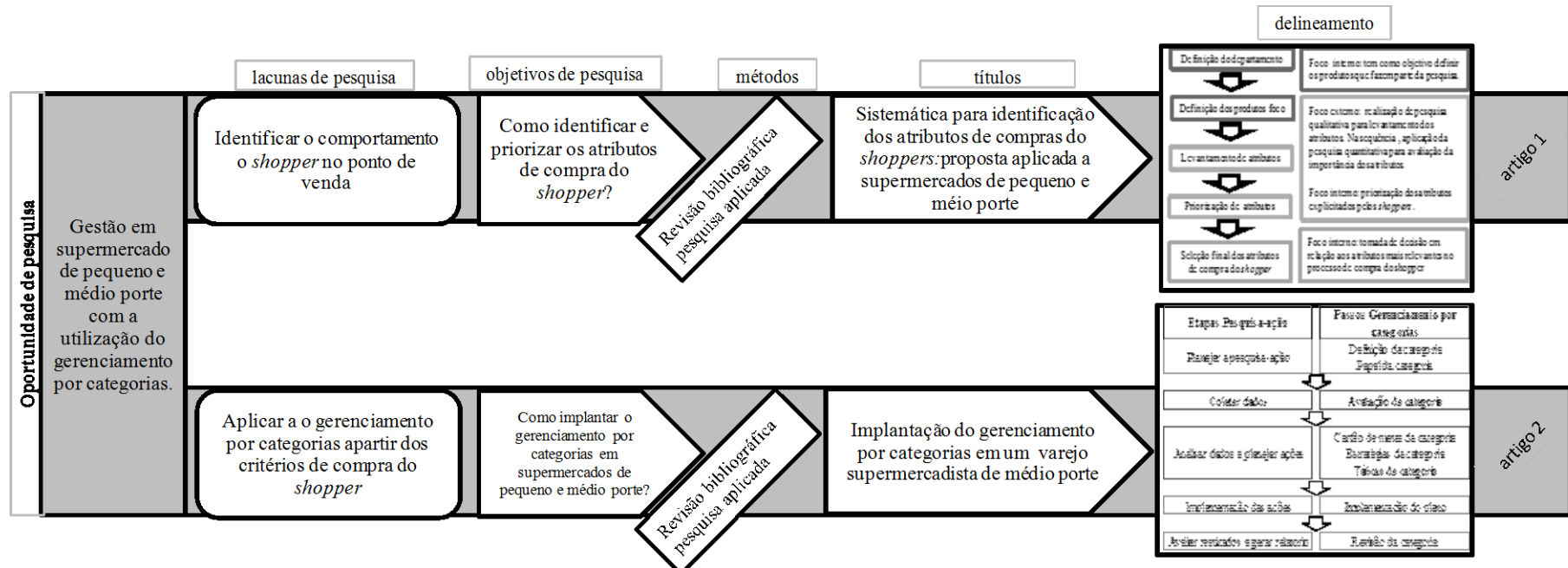
O terceiro passo, avaliação da categoria se desenvolveu por meio de análises qualitativas e quantitativas, divididas em quatro etapas: levantamento dos dados de mercado, identificação do perfil de compra do *shopper*, diagnóstico do varejista e diagnóstico do fornecedor. O quarto passo foi a definição de um cartão de metas tanto para o departamento quanto para as categorias. Este cartão foi definido para todos os indicadores do passo anterior, definindo-se metas a serem alcançadas pela organização e pelos seus fornecedores.

No quinto passo foram estabelecidas as estratégias norteadoras para cada categoria. Essas estratégias contemplam as áreas de marketing e a de abastecimento de produtos. No sexto passo, que constitui o desenvolvimento das ações táticas das categorias, foram identificadas as ações que deveriam ser executadas para implantar as estratégias da categoria. Para tanto, o processo de desenvolvimento das ações táticas contemplou o sortimento, preço, promoção, apresentação de gôndola e abastecimento do departamento e das categorias.

No sétimo passo, implantação do plano, desenvolveu-se um calendário com os prazos para execução das estratégias e táticas, bem como foram definidos responsáveis para cada tarefa. No oitavo passo, revisão das categorias, as metas estabelecidas foram verificadas, e foi realizada a verificação da necessidade de possíveis modificações para melhorar o desempenho do departamento e das categorias.

No quarto e último capítulo, foram apresentadas as conclusões, bem como as sugestões para trabalhos futuros relacionados a esta pesquisa. A figura 1 ilustra de forma resumida a estrutura da dissertação, contendo a oportunidade de pesquisa, as lacunas de pesquisa, os objetivos, os métodos, os títulos dos artigos e, por fim, os delineamentos da pesquisa.

Figura 1 – Estrutura da dissertação



## REFERÊNCIAS

- BARKI, E. BOTELHO, D. PARENTE, J. Varejo: Desafios e Oportunidades em Mercados Emergentes. Revista De Administração de Empresas FGV, São Paulo, V. 53, n. 6 , p. 534-538, nov-dez. 2013.
- BEUREN, I. M. Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática. 3ed. São Paulo: atlas, 2006.
- CHAMIE, B. C. IKEDA, A. A. O Valor Para o Cliente no Varejo. Revista Brazilian Business Review, Vitória, V. 12, N. 2, Art. 3, P. 49 - 69, Mar.-Abr. 2015.
- DELOITTE, Os Poderosos do Varejo Global 2014: O Varejo Além de Todos os Limites. DELOITTE, 2014.
- ECR BRASIL, Gerenciamento por Categorias: Melhores Práticas. 1ed. São Paulo: ECRBRASIL, 1998.
- ECR BRASIL, Manual de Gerenciamento por Categorias: Metodologia Simplificada. 1ed. São Paulo: ECRBRASIL, 2007.
- ECR EUROPE, The Consumer and Shopper Journey Framework. 1ed. Europe: ECR EUROPE, 2011.
- FILHO, R. N. Novos Hábitos Alimentares. Revista Super Hiper, São Paulo, Ano 41, N. 47, P.30-40, Agosto 2015.
- GIL, A. C. como elaborar projetos de pesquisa, 5 ed. São Paulo: atlas, 2010.
- GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. RAE, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995.
- LEVY, M. WEITZ, B. A. Administração de Varejo. São Paulo: Atlas, 2000.
- MELLO, C. H. P. TURRIONI, J. B. XAVIER, A. F. CAMPOS, D. F. Pesquisa-Ação na Engenharia de Produção: Proposta de Estruturação Para sua Condução. Produção, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 1-13, jan./fev. 2012.
- MERLO, E. M. MAUAD, T. M. NAGANO, M. S. Um Modelo Simplificado da Prática do Gerenciamento por Categorias no Varejo de Médio Porte. Revista de Administração da USP, São Paulo, V.39, N.1, P.30-41, Jan./Fev./Mar. 2004.
- NIELSEN, Nielsen Series: A Hora Certa de Ativar o Shopper.The Nielsen Company, 2015.
- PARENTE, J. Varejo No Brasil:Gestão e Estratégias, São Paulo:Atlas, 2011.
- PICOLLI, W. Gerenciamento Por Categorias com Foco na Execução.The Nielsen Company, 2011.
- ROSA, B. W. L. CRESCITELLI, E. O Gerenciamento por Categorias e os Benefícios Gerados Para a Indústria, Para o Varejo e Para o Comprador. XII SEMEAD, Seminário de Administração da FEA USP, 27-28 Agosto, 2009.

THIOLLENT, M. metodologia da pesquisa-ação, 5 ed. São Paulo: Cortez, 1992.

VARGAS, A. R. Comportamento de Compra do Consumidor no Varejo Supermercadista: O Caso de Mato Grosso. São Paulo, 2010. 150 p. Dissertação (Mestrado) – Pós Graduação em Engenharia Produção, UFSCAR.

## **2 ARTIGO 1: METODOLOGIA PARA IDENTIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DOS ATRIBUTOS DE COMPRAS DOS *SHOPPERS*: PROPOSTA APLICADA A SUPERMERCADOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

### **RESUMO**

Em função das demandas dinâmicas dos clientes, o varejista precisa entender o comportamento dos seus consumidores, de forma a ofertar produtos e serviços com valor agregado. Neste sentido, o objetivo do presente estudo, foi a definição de um método para a identificação e priorização dos atributos de compra do *Shopper* aplicada a varejos de pequeno e médio porte, de maneira a auxiliar na implantação de gerenciamento por categorias. Para tal, foram desenvolvidas pesquisas qualitativas e quantitativas, sendo que a primeira foi conduzida por meio de grupo focal, para identificação dos atributos. A pesquisa quantitativa foi realizada com 345 *shoppers* de um supermercado de médio porte, de maneira a priorizar os atributos identificados para produtos do setor de hortifrutigranjeiro. Na sequência, foi desenvolvida uma análise cluster, para definir os atributos que apresentavam maior relevância para os clientes. No final desta pesquisa são apresentados tanto a metodologia quanto os atributos que subsidiam o processo decisório no varejo-foco.

Palavras Chave: Supermercados, Gerenciamento por Categorias, Atributos de Compra do *Shopper*

### **2.1 INTRODUÇÃO**

Após a implantação do plano real, em 1994, o segmento varejista passou por importantes modificações. De acordo com Albuquerque (2007) a competição no setor se intensificou, os supermercadistas no intuito de se manterem competitivos tiveram que realizar modificações nas organizações. As lojas deficitárias foram fechadas e o espaço dos estabelecimentos com maior lucratividade foi ampliado, com a criação de hipermercados, transformando em área de venda os espaços que anteriormente eram destinados à armazenagem de mercadorias.

Essas mudanças ocorreram impulsionadas pela estabilidade econômica que, segundo Luppe et al. (2008) mudaram de forma significativa a atuação dos grupos varejistas, que



estimulados pela nova realidade econômica, pelos avanços na tecnologia e pelo surgimento de novos formatos de lojas, tiveram que mudar seu método de operação para aprimorar o gerenciamento da organização. Neste período, que compreende o início da década de 90, surge o *Efficient Consumer Response (ECR)*, com o intuito de melhorar a eficiência da cadeia de suprimentos. O ECR visa através da parceria entre indústrias, atacados, distribuidores e supermercados a eliminação de ineficiências para melhorar a performance da empresa de maneira a atender as demandas dos consumidores.

De acordo com Chisi e Silva (2005) o ECR compreende uma série de tecnologias, métodos e processos. Sua sustentação está na aplicação de quatro importantes estratégias: reposição eficiente de produtos, sortimento eficiente de produtos, promoção eficiente de produtos e introdução eficiente de produtos. O gerenciamento por categorias e a reposição contínua de produtos são métodos que sustentam essas estratégias. Em complemento, Ramuski (2005) apresenta que o ECR está apoiado no gerenciamento por categorias, que consiste na identificação e definição do mix de produtos, sua exposição e a forma de gerenciamento, visando gerar maior valor para o consumidor no ponto de venda. Por outro lado, o código de barras, a troca eletrônica de dados, o pedido ordenado por computador, o *cross-docking*, a entrega direta em loja e o custeio baseado em atividades, são tecnologias e métodos para a implantação dos processos de operação do ECR (CHISI; SILVA, 2005).

Neste sentido, os anos de 2000 a 2003 marcam o início de um novo pensamento no varejo: o foco no consumidor. Ferreira (2013) apresenta que os clientes estavam mais conscientes de seu papel nas relações de compra e atentos às ações que as empresas executavam dentro e fora das lojas, exigindo conveniência, qualidade e serviços como atributos para satisfação de suas necessidades. Desta maneira, os demandantes passivos estavam dando lugar a pessoas que entendiam que qualidade e preço justo não eram diferenciais, mais condição básica para estar no mercado. Para atender a este novo consumidor do século XXI, os supermercados brasileiros investiram tanto em novos formatos de lojas quanto em novas tecnologias que permitiram aumentar a sua eficiência. Também buscaram investir em novas regiões, com destaque para o nordeste brasileiro, intensificando a relação com a indústria e distribuidores e ampliando a implantação do ECR nas lojas, em especial por meio do gerenciamento por categorias.

O autor também destaca que, no período que compreende os anos de 2004 a 2012, os supermercadistas começam a fazer a distinção entre os consumidores e os compradores, sendo que as preocupações com o comportamento do consumidor datam desde os anos 60 (BLACKWELL, 2011). Entende-se por consumidor, segundo Rafael et. al (2011), aquele que

consome o produto ou serviço, desempenhando diferentes papéis simultanea ou isoladamente. A partir do momento em que essa pessoa decide comprar um produto, ela se torna comprador, em inglês, *shoppers*.

De maneira a entender o comportamento dos compradores e dos consumidores, o varejo deseja saber que produtos estão em evidência nos canais de comunicação, que produtos os clientes têm preferência, quando os clientes preferem realizar as suas compras, que produtos eles estão deixando de comprar, dentre outras informações relevantes para a definição do mix de produtos de forma mais eficaz, no intuito de atender às suas demandas. Em termos de gestão, os supermercados intensificaram as parcerias com seus fornecedores, como forma de atacar a ruptura de mercadorias, que era um problema que pode influenciar a decisão do cliente na compra do produto e até na escolha da loja. Cabe salientar que a ruptura de mercadorias também pode ocasionar uma experiência de compra negativa e é um problema que está relacionado à inadequada gestão de estoques (FERREIRA, 2013).

Desta maneira, o presente trabalho tem por objetivo a definição de um método para obtenção dos atributos de compra do *Shopper* de supermercados de pequeno e médio porte, de maneira a auxiliá-los no desenvolvimento da gestão por categorias. Enquanto resultados espera-se a identificação de como o cliente estrutura, mentalmente, a escolha de um produto ou serviço no ponto de venda.

Este artigo se desdobra em cinco seções, sendo que a primeira contém as diretrizes norteadoras da pesquisa. A seção 2.2 contém o referencial teórico que abarca assuntos como: gerenciamento por categorias e comportamento do consumidor. Na seção 2.3, encontram-se os procedimentos metodológicos e, na seção 2.4, os resultados oriundos da pesquisa conduzida. Por fim, na quinta e última seção, são apresentadas as considerações finais e sugestões de trabalhos futuros.

## 2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Visando conhecer o comportamento do cliente no ponto de venda, o capítulo de referencial teórico apresenta conceitos de comportamento do consumidor e da ferramenta de gerenciamento por categorias e suas etapas de implantação.

### 2.2.1 Comportamento do Consumidor

Do início do século XIX ao final de século XX os produtores detinham o poder sobre o que era ofertado aos consumidores, que por sua vez não tinham voz junto aos fabricantes, pois a demanda era maior que a oferta. Com o fim da segunda guerra mundial, o varejo começou a ter mais poder na cadeia de suprimentos, impondo seu ponto de vista sobre o que deveria ser fabricado, como os produtos deveriam ser embalados, onde estocá-los, qual preço e como seriam vendidos, diminuindo o poder que a indústria detinha sobre a oferta de produtos (BLACKWELL et al., 2011).

No fim do século XX e início do XXI três mudanças alteram o foco das organizações para o consumidor. A primeira está atrelada ao aumento da competição local e à melhoria dos sistemas gerenciais das organizações, que permitiram uma produção mais ágil e com redução de perdas (sistema de produção japonês). Com isto as empresas passaram a produzir com maior qualidade e com menor custo, refletindo em produtos com menores preços, em mercados globalizados. A segunda mudança se refere ao aperfeiçoamento das pesquisas de mercado e de estudos sobre comportamento do consumidor, que permitiram a obtenção de mais informações sobre o comprador e o usuário final. Então, a *internet* surge como a terceira mudança, afetando o comportamento das empresas perante seus consumidores, já que suas estratégias deveriam contemplar, também, esses novos canais de compras, de forma a atender às demandas de seu público alvo. (BLACKWELL et al., 2011; PETER; OLSON, 2010).

De acordo com Solomon (2011), no início, a área de comportamento do consumidor tinha como foco o comprador, refletindo uma interação entre consumidores e produtores no momento da compra. Com o tempo o conceito evoluiu de uma mera troca de valor monetário por produtos e serviços, para uma visão mais abrangente que enfatiza o processo de consumo, incluindo as questões que influenciam o consumidor antes, durante e depois da compra. Deste modo, “o campo do comportamento do consumidor abrange uma ampla área: é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”. (SOLOMON, 2011, p. 33).

Blackwell et al. (2011) afirmam que, quando vamos a uma loja, compramos por catálogo ou *internet*, tomamos o café da manhã e assistimos televisão, somos envolvidos em comportamentos de consumo, que consistem no escopo do comportamento do consumidor. A Figura 2 ilustra os dois tipos de influências que os clientes sofrem nas atividades de obtenção, consumo e eliminação de produtos: a influência no consumo e as influências organizacionais.

A segunda pode impactar diretamente no gerenciamento por categorias e será detalhada *a posteriori*.

Após receber as influências descritas na Figura 2, o consumidor passa por um processo de tomada de decisão que se desdobra em quatro etapas: reconhecimento do problema; busca de informações; avaliação de alternativas; e, compra do produto ou serviço. Após essa experiência de compra, os clientes têm o aprendizado, que influenciará na probabilidade de que se faça a mesma escolha na próxima vez em que houver necessidade de um produto semelhante (SOLOMON, 2011).

Em complemento, Blackweel et al. (2011) salientam que, no processo de compra familiar os indivíduos podem assumir pelo menos cinco papéis: iniciador, influenciador, decisor, comprador e usuário. O iniciador identifica as necessidades e busca as informações sobre o produto ou serviço. O influenciador é aquele cuja opinião é levada em conta quanto aos atributos que a família deve considerar na aquisição. O decisor é a pessoa que possui autoridade financeira ou poder de decidir de que forma o dinheiro será gasto. O comprador é quem realiza as compras e, por fim, o usuário é o indivíduo que usa os produtos ou serviços.

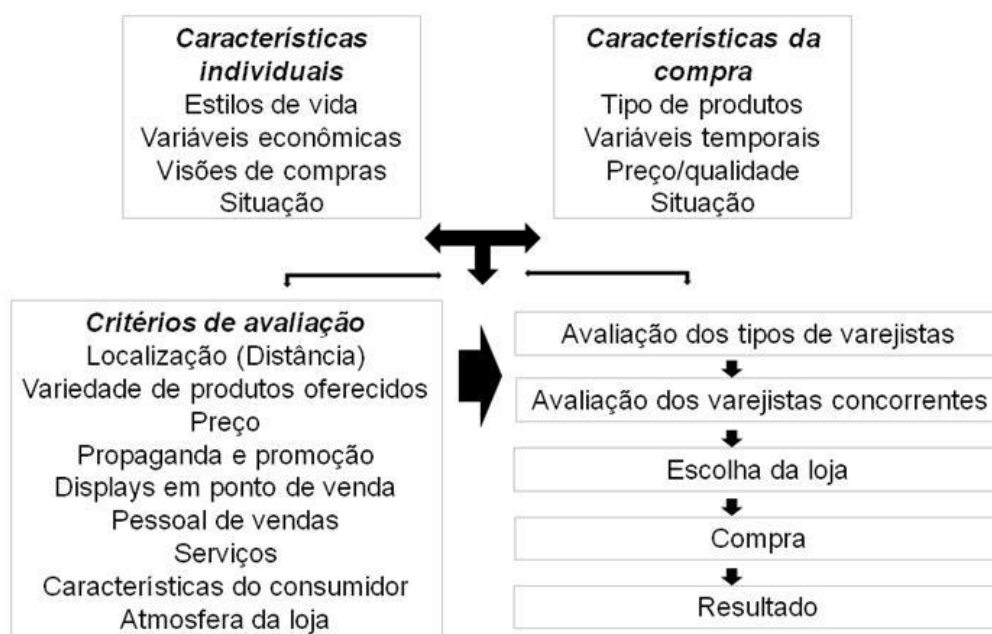
Figura 2 - Comportamento do consumidor no processo de compras



Fonte: Adaptado de BLACKWELL et al., 2011, p.7

Quando o consumidor sai de casa para a realização de sua compra no varejo, a escolha da loja envolve uma combinação de características próprias, do produto e do estabelecimento, conforme Figura 3. Com relação às características próprias o que pode influenciar os clientes é o seu estilo de vida, variáveis econômicas, visões de compras, dentre outros. Nas características de compra, o tipo de produto, as variáveis temporais, preço, qualidade e situação, podem exercer influências sobre o comportamento de compra. O cliente utiliza diferentes atributos para avaliar qual loja vai ao encontro da sua necessidade, por exemplo, na localização, na variedade de produtos, no preço, entre outros. Desta forma, os varejistas reconhecem que a atmosfera de loja exerce uma forte influência sobre o *shopper*, exigindo um esforço para a criação de ambientes que aumentem a probabilidade dos clientes realizarem suas compras. Por fim, o cliente avalia os tipos de varejo, seus concorrentes, escolhe a loja, compra e tem uma experiência (SOLOMON, 2011; BLACKWELL et al., 2011).

Figura 3 - Decisão de compra do consumidor no varejo



Fonte: Adaptado de BLACKWELL et al. , 2011, p. 137

Neste sentido para desenvolver um ambiente adequado às necessidades dos clientes no ponto de venda (PDV), os varejistas passaram a focar o comportamento do *shopper*. Desta forma, a partir do momento em que um consumidor está circulando dentro da loja, com o objetivo de comprar algo, ele assume o papel de comprador nesta transação. Este foco visa explicitar o processo de compra realizado pelo *shopper* no PDV, buscando identificar atributos por ele valorizados que se traduzem em produtos e serviços para atender às suas

demandas (RAFAEL et al, 2011; CHAMIE, 2012). O entendimento do processo de escolha do *shopper* ocorre a partir da identificação desses atributos que influenciam o processo de compra do *shopper*, quando este está diante da prateleira, bem como a sua priorização no momento da compra (SUPERMERCADO MODERNO, 2008).

No processo de tomada de decisão, o cliente define quais variedades e que sabores quer comprar, que preço está disposto a pagar, qual é a sua marca de preferência, se está disposto ou não a experimentar um novo produto, dentre outras coisas. Com base nisto, surge uma oportunidade de persuasão por parte do varejista, que deve levar em consideração a ocasião em que o produto será usado e por quem será consumido. Desta forma para entender o comportamento do *shopper* se faz necessário uma investigação sistemática de como ele pensa e age, antes e durante a compra. (RAFAEL et al., 2011).

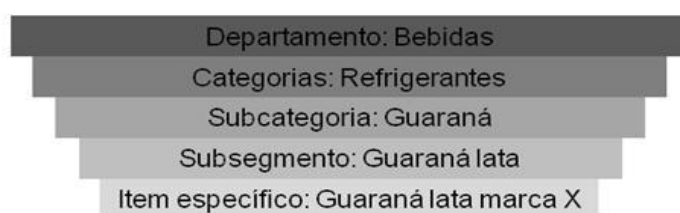
Lopes (2013) complementa que, neste processo de decisão, torna-se possível construir a segmentação e o merchandising do ponto de vista do comprador. Adicionalmente, Anna (2013) descreve que o processo de escolha do *shopper* está conectado ao gerenciamento por categorias, que utiliza os atributos e seus respectivos pesos no processo mental de escolha do consumidor, materializados em ofertas de produtos e serviços que atendam as suas demandas.

### 2.2.2 Gerenciamento por Categorias

Após o entendimento do comportamento do *shopper*, os supermercadistas podem se valer do gerenciamento por categorias (GC) para desenvolver soluções necessárias para atender as demandas identificadas. O surgimento da ferramenta, segundo Lopes (2013), teve sua origem de uma experiência bem sucedida entre Procter e Gamble e Walmart, nos anos 90 que, após a obtenção de bons resultados operacionais gerados pela parceria, contratam a consultoria The Partnering Group (TPG) para a sua sistematização.

De acordo com Parente (2011), no GC os departamentos podem ser divididos em categorias, subcategorias, segmentos e subsegmentos. As categorias são formadas por produtos que são complementares ou substitutos. As subcategorias são agrupamentos de produtos com alto grau de substitutibilidade, que concorrem entre si. Os segmentos são produtos que atendem preferências específicas de diferentes grupos de clientes. Os subsegmentos são agrupamentos de produtos com maior grau de especificação. A Figura 4 exemplifica os níveis de um departamento de bebidas, que tem diferentes categorias, dentre elas a de refrigerantes, que se desdobra na subcategoria guaraná, que tem o subsegmento guaraná lata e possui o item guaraná em lata marca x.

Figura 4 - Divisão do Departamento

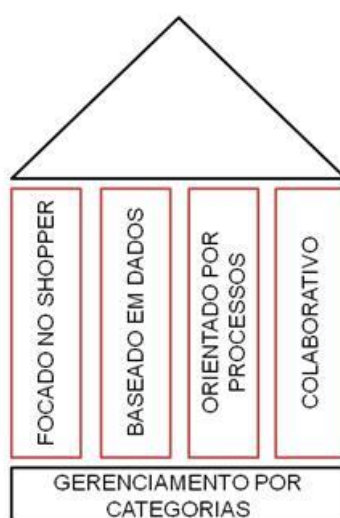


Fonte: Adaptado de PARENTE, 2011, p. 187

Para Domingues e Gouvêa (2012, p.3) “a adoção do GC pelas empresas tem, como uma de suas principais metas, a percepção da qualidade dos serviços dos supermercados pelo consumidor, que pode conduzir a maiores níveis de venda e de lucro”. Desta forma Domingues (2008) acrescenta que o fim último do gerenciamento por categorias é conquistar o consumidor mediante um nível de serviço que lhe proporcione encontrar a mercadoria que procura no momento certo, na quantidade certa e por um preço justo.

Neste sentido Lopes (2013) descreve que são quatro os pilares do gerenciamento por categorias, como Figura 5: foco no *shopper*, base de dados, orientação por processos e colaboração. O primeiro pilar, foco no comprador, entende o processo de compras, hábitos e atitudes do PDV. O segundo pilar, base de dados, reitera a importância de se embasar as decisões em dados existentes interna ou externamente à organização. O terceiro pilar descreve a importância de se seguir os processos estabelecidos pela ferramenta. O quarto trata da colaboração entre fornecedor e varejista no intuito de maximizar os resultados por categorias.

Figura 5– Pilares do gerenciamento por categorias



Fonte: LOPES, 2013, p. 27

Pode-se definir o Gerenciamento por Categoria como “um processo permanente entre a indústria e o varejo, que tem como objetivo gerenciar uma categoria como uma unidade estratégica de negócios, para trazer mais satisfação ao *shopper*, melhor atender suas necessidades ... e como consequência, contribuir para seu crescimento” (LOPES, 2013, p.26). A implantação do gerenciamento por categorias nas organizações deve seguir 8 passos, conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6 - Passos para o desenvolvimento do gerenciamento por categorias



Fonte: LOPES, 2013, p. 26

De acordo com Ferreira (2008) nas duas primeiras etapas o foco será a definição dos produtos que formarão a categoria, sua segmentação, as prioridades e o papel da categoria para a loja e o consumidor. Na terceira etapa o foco será na avaliação da categoria, como vendas e mercado. Na quarta, quinta, sexta e sétima etapas o foco será na definição das metas e objetivos, as estratégias que serão executadas, as ações que serão implantadas e por fim a implantação do plano. A oitava etapa será a revisão da categoria para ajustes de acordo com as necessidades do consumidor.

Diante do apresentado pode-se depreender que o gerenciamento por categorias, tem um papel fundamental na gestão das organizações do segmento varejista, pois através da implantação da ferramenta as organizações podem desenvolver e executar ações que visam atender às necessidades e desejos de seus consumidores, bem como maximizar seus resultados.



## 2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção contém os elementos necessários para a execução deste artigo, contemplando o cenário de pesquisa, a classificação e o método de pesquisa, tendo como objetivo a identificação dos atributos de compra do *Shopper*.

### 2.3.1 Cenário de Pesquisa

De acordo com pesquisa divulgada pela revista ABRAS, com o objetivo de diversificar a receita a atender de forma eficaz as demandas dos clientes, os supermercadistas estão oferecendo mais serviços, melhorando a operação e se preocupando com as questões sociais. Dentre os serviços disponibilizados estão a recarga de celular, produtos bancários, restaurantes, lanchonetes, magazine, farmácia, casas lotéricas, postos de combustíveis e serviços de viagens. No que se refere à cadeia de suprimentos, muitas empresas estão reforçando o relacionamento com a indústria bem como investindo em frota própria para aperfeiçoar o processo de abastecimento. Nas questões que envolvem o desenvolvimento da comunidade local, as organizações estão desenvolvendo projetos de apoio alimentício às instituições de cultura, de educação, de saúde e de esporte (FILHO, 2013).

Nos supermercados de pequeno porte, com até 4 *checkouts* e que também são conhecidos como lojas de vizinhança, o foco está no cliente e na melhoria do sistema de gestão. Para atender os demandantes, o varejista de pequeno porte tem ofertado serviços como balança para pesar os produtos, balcão refrigerado, *scanner no checkout*, entrega a domicílio, açougue, **hortifruti**, tabloide, padaria e estacionamento. Nas operações e na administração do negócio o foco está na ampliação da área de venda; automação da loja, o que permite a gestão financeira e de estoque; aperfeiçoamento da gestão através de utilização de indicadores de desempenho; diversificação do mix de produtos, de acordo com as necessidades do *shopper*; e associativismo para garantir maior competitividade (FILHO, 2013 e 2014).

Neste sentido o estudo se desenvolveu em um supermercado que iniciou suas atividades como estrutura de pequeno porte, no ano de 1979, e se desenvolveu para médio porte, a partir do ano 2000. Possui, atualmente, uma loja de 1350 m<sup>2</sup> de área de venda, com 10 *checkouts* e mais de 15.000 produtos para comercialização.

Entender o processo de tomada de decisão, por meio dos atributos de compra mais relevantes para o *shopper* em relação a estes produtos, disponibiliza à organização informações que podem subsidiar ações de melhoria nos departamentos. Com base nos

estudos de Lopes (2013) os atributos de compra também auxiliam no desenvolvimento da segmentação da categoria, do ponto de vista do *shopper*; e na elaboração do *merchandising* adequado, através do planograma.

### 2.3.2 Classificação da Pesquisa

Para o desenvolvimento do trabalho foi conduzida uma pesquisa aplicada, pois a mesma teve como objetivo o desenvolvimento de um método para a identificação e priorização dos atributos de compra do *shopper*, que segundo Gil (2010, p. 26) configura um tipo de pesquisa que “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”.

A abordagem do estudo foi tanto qualitativa quanto quantitativa, sendo a primeira aplicada ao levantamento dos requisitos relevantes para o *shopper*, caracterizado por Godoy (1995, p. 62) como aquelas que “têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada”. Por outro lado, a abordagem quantitativa deu-se durante a etapa de priorização dos atributos, que segundo Beuren (2006, p.92) “diferentemente da pesquisa qualitativa, a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados”.

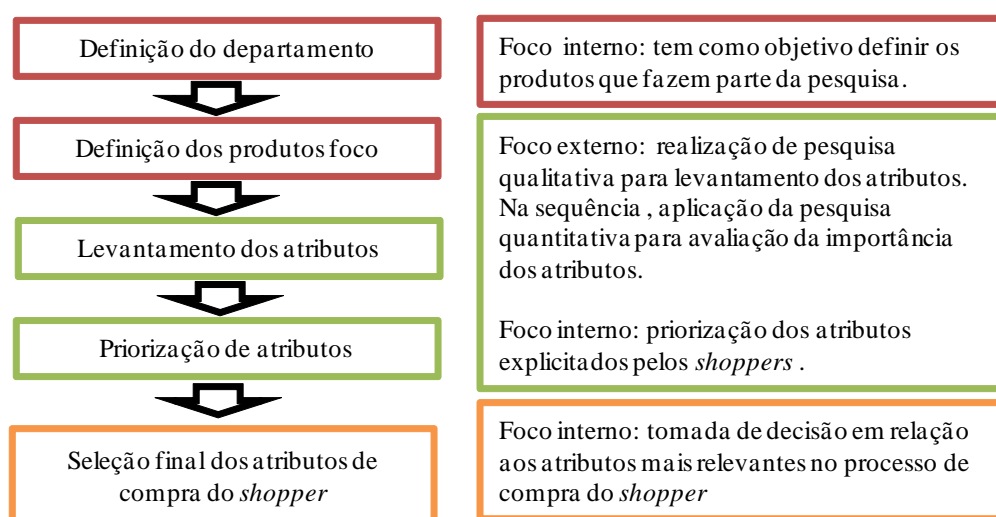
O objetivo do trabalho é exploratório, que para Gil (2010, p. 27) “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado”.

Quanto aos procedimentos técnicos o trabalho desenvolveu-se através de uma pesquisa-ação, que segundo Thiollent (1992, p.14) “... é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo”. Completando a definição, Gil (2010, p. 42) descreve que “a pesquisa-ação vem emergindo como uma metodologia para intervenção, desenvolvimento e mudança no âmbito de grupos, organizações e comunidades”.

### 2.3.3 Método de Pesquisa

Para a identificação dos atributos de compra do *shopper*, o método de pesquisa utilizado foi estruturado em 5 etapas, apresentadas na figura 7 e descritas a seguir.

Figura 7 – Etapas do método de pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor

Na primeira etapa, definição do departamento, foi necessária a identificação de elementos para a seleção do setor do supermercado que seria foco do estudo. Foram levantados dados históricos sobre o percentual de faturamento e importância estratégica do setor para a organização. Na segunda etapa, de definição dos produtos foco da pesquisa também foram utilizados dados históricos, dentre eles o de faturamento da categoria, bem como a curva ABC da subcategoria. As duas primeiras etapas foram desenvolvidas por uma equipe de gestores da empresa, composta pelos gerentes de compras, de operações e financeiro.

Definido os produtos foco da pesquisa, deu-se início à terceira etapa de levantamento de atributos relevantes na tomada de decisão de compra do *shopper*, no ponto de venda. Para a realização desta etapa foi conduzida uma pesquisa qualitativa, semi estruturada, do tipo grupo focal junto aos clientes. O grupo focal é um tipo de pesquisa em profundidade realizada em grupo, de forma que os participantes influenciam uns aos outros através das respostas e ideias durante as discussões. Dentre as várias aplicações, a técnica de grupo focal pode ser utilizada para desenvolver planos de entrevistas e questionários (OLIVEIRA et al., 1998).

Esta pesquisa foi realizada com três grupos de clientes, em dias diferentes do mês setembro de 2014, nos quais foram convidados, por conveniência, trinta clientes, dez para cada dia. Dos convites realizados, compareceram sete clientes para o primeiro, seis para o segundo e seis para o terceiro. A pergunta realizada para o grupo, nos três encontros foi “quais as características, físicas ou não, que você considera importante na hora da compra do produto?”. Cada participante se manifestou livremente em relação aos atributos, esses dados foram anotados exatamente conforme a sua manifestação, uma vez que poderiam existir diferentes maneiras de se referir em relação a um mesmo critério.

Para a priorização dos atributos, quarta etapa do método, foi conduzida uma pesquisa quantitativa no setor de hortifrutigranjeiros, por meio de uma cartilha contendo as imagens dos produtos-foco e os seus respectivos atributos, a qual foi pré-testada com cinco clientes para identificar possíveis falhas de entendimento. O apêndice A contém a folha de resposta utilizada nesta etapa.

A pesquisa foi conduzida por um funcionário da empresa treinado para tal. A mesma foi realizada com clientes que estavam comprando no departamento de hortifrutigranjeiro, entre os dias 11 e 21 de novembro de 2014. Utilizou-se uma amostra com nível de confiança de 95% e 5% de erro absoluto, resultando em 385 clientes.

Ao *shopper* era apresentada a cartilha contendo a primeira imagem de um produto-foco e os seus respectivos atributos, sendo solicitado ao mesmo que destacasse duas características que teriam prioridade 1, a seguir, duas com prioridade 2 e, por fim, duas com prioridade 3 na hora da escolha deste produto. A mesma metodologia se repetiu até que todos os produtos fossem apresentados aos *shoppers*.

Os dados resultantes foram compilados através da soma dos inversos da prioridade auferida ao atributo pelo *shopper*. Na sequência, realizou-se a sua normalização dos valores, calculando o percentual de representatividade de um atributo, no conjunto de atributos do produto.

Na quinta e última etapa, utilizou-se a análise de *cluster* para auxiliar no processo de tomada de decisão em relação aos atributos mais relevantes no processo de compra do *shopper*. A análise de *cluster* “é uma técnica que visa agregar elementos ou variáveis em grupos homogêneos internamente, heterogêneos entre si e mutuamente exclusivos, a partir de determinados parâmetros conforme uma medida de similaridade ou de distância” (FAVERO, L. P. et al. 2009, p. 196), gerando uma estrutura de dados na qual são alocados os atributos semelhantes em um mesmo grupo.

## 2.4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados oriundos da aplicação do método.

### 2.4.1 Definição do Departamento Foco da Pesquisa

Para a definição do departamento foco da pesquisa, tornou-se necessário levantar dados acerca do faturamento dos últimos doze meses de vendas do supermercado, de ago/2013 a jul/2014, e relativizá-los, conforme representado na tabela 1.

Tabela 1 – Percentual de faturamento do departamento últimos 12 meses (agosto 2013 a julho 2014)

PERCENTUAL SOBRE VENDAS 12 MESES (AGOSTO 2013 A JULHO 2014)	
Departamentos	% relativo
AÇOUGUE	18,83%
<b>HORTIFRUTIGRANGEIRO</b>	<b>10,94%</b>
BEBIDAS	8,84%
PERFUMARIA E HIGIENE	7,98%
PADARIA	7,94%
FRIOS E LATICINIOS	6,21%
MERCEARIA BASICO	5,66%
MERCEARIA DOCES	5,58%
LIMPEZA	5,26%
LEITE E IOGURTE	4,88%
MERCEARIA SALADA	3,12%
BOMBONIERE	2,94%
BISCOITOS E TORRADAS	2,58%
BAZAR	2,54%
CONGELADOS	1,81%
CAFE E CIA	1,45%
UTILIDADES DOMESTICAS	1,01%
PET SHOP	0,87%
MASSAS	0,85%
DIET E LIGHT	0,51%
ELETROELETRONICOS	0,22%
Total	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor

Com base nos percentuais encontrados, foi realizada uma reunião, em ago/2014, com a participação do gerente financeiro, do gerente de compras e do gerente de operações,

identificando-se o departamento de Hortifrutigranjeiro como foco da pesquisa, uma vez que representa 10,94 % do total de vendas, estando em segundo lugar do ranking.

Além desta representatividade, segundo Silva et al. (2005), este setor passa por grandes modificações impulsionadas pela mudança no hábito de consumo dos clientes, que procuram adquirir alimentos mais saudáveis sem abrir mão da conveniência. Completando a afirmação, Geraldine e Silveira (2010) destacam que, em todos os supermercados, os produtos industrializados são praticamente os mesmos, restando ao varejista procurar se diferenciar na área de perecíveis.

#### 2.4.2 Definição dos Produtos Foco da Pesquisa

Após a definição do departamento, tornou-se necessário o levantamento de dados acerca das categorias e seus produtos, de maneira a se definir quais fariam parte da pesquisa. Para tal, foram listadas as quatro categorias: frutas, verduras e temperos, legumes e vegetais e ovos. Dentro de cada uma existem diferentes quantidades de produtos, sendo que frutas possui 83 produtos, verduras possui 60, ovos com 9 e temperos com 26 produtos. Os mesmos foram ordenados, dentro de cada categoria, conforme classificação ABC, referente às vendas nos últimos 12 meses, conforme tabela 2, a qual apresenta os 4 produtos considerados mais relevantes por categoria. Os produtos considerados classe 'A' são aqueles poucos que, se somados, representam parte relevante do total de vendas na categoria. Neste sentido, Dias (2009, p. 73) descreve que “a curva ABC é um importante instrumento para o administrador, ela permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. Obtém-se a curva ABC através da ordenação dos itens conforme sua importância relativa”.

Com base nesta lista, os gestores definiram que seria realizada pesquisa com os três principais produtos das categorias verduras e temperos, legumes e vegetais, frutas, bem como dois da categoria ovos. Entre os produtos foco da pesquisa estão: banana, maçã nacional e laranja na categoria frutas; tomate, batata monalisa e cebola nacional, na categoria legumes e vegetais; ovo branco e vermelho, na categoria ovos; e alho, alface e cheiro verde, na categoria verdura e temperos. A pesquisa permite a identificação dos atributos relevantes no processo de tomada de decisão para compra do *shopper*.

Tabela 2 – Curva ABC das categorias

CURVA ABC DEPARTAMENTO HORTIFRUTIGRANJEIRO REFERENTE 12 MESES (AGOSTO 2013 A JULHO 2014)					
CATEGORIA FRUTAS					
Produto	Descrição	Quantidade	% relativo	% acumulado	Class.
1	FRUT.BANANA NANICA KG	57432,937	10,42%	10,42%	A
2	FRUT.MACA NACIONAL KG	27660,455	9,40%	19,83%	A
3	FRUT.LARANJA KG	86152,307	8,02%	27,85%	A
4	FRUT.BANANA MACA KG	23475,055	7,96%	35,81%	A
CATEGORIA LEGUMES E VEGETAIS					
Produto	Descrição	Quantidade	% relativo	% acumulado	Class.
1	HORT.TOMATE KG	58219,121	27,59%	27,59%	A
2	HORT.BATATA MONALISA KG	54169,455	18,86%	46,45%	A
3	HORT.CEBOLA NACIONAL KG	34776,354	10,04%	56,49%	A
4	HORT.CENOURA KG	22272,398	6,33%	62,82%	A
CATEGORIA OVOS					
Produto	Descrição	Quantidade	% relativo	% acumulado	Class.
1	OVO BRANCO C.VERDE C/12	12887	33,26%	33,26%	A
2	OVO VERM.C.VERDE C/12	12171	33,15%	66,41%	A
3	OVO VERM.C.VERDE C/30	2409	14,06%	80,47%	B
4	OVO BRANCO C.VERDE C/30	2265	12,35%	92,82%	B
CATEGORIA VERDURA E TEMPEROS					
Produto	Descrição	Quantidade	% relativo	% acumulado	Class.
1	ALHO SOLTO KG	6482,23	44,42%	44,42%	A
2	VDF ALFACE 100G PC	32355	25,45%	69,87%	A
3	VDF CHEIRO VERDE 100G PC	14684	8,96%	78,83%	B
4	ALHO RONDO ALHO 300G	1633	6,82%	85,66%	B

Fonte: elaborado pelo autor

#### 2.4.3 Levantamentos de Atributos

Após a definição dos produtos, foi realizada uma pesquisa qualitativa, tipo grupo focal, para identificar os atributos mais relevantes no processo de compra do *shopper*. Esses dados foram agrupados e tratados de maneira a gerar uma lista única de atributos por produto. O quadro 1 contém as dez listas finais de atributos geradas a partir dos três grupos focados com os consumidores, em relação aos atributos que julgavam importantes no processo de compra, para os produtos pesquisados.

Quadro 1 – Atributos relevantes no processo de compra do *shopper*

<b>Banana Nanica</b>	<b>Alface Hidropônica</b>
Cheiro	Consistência (não estar murcha)
Cor	Cor
Estágio de amadurecimento	Fresca (nova)
Existência de pintas	Limpeza do pé
Não estar amassada (firmeza)	Preço
Penca estar inteira	Tamanho
Preço	Tipo
Tamanho da fruta	Uniformidade das folhas no pé
<b>Maçã Nacional</b>	<b>Cheiro Verde</b>
Consistência (firme)	Consistência (não estar murcho)
Cor	Cor
Não estar amassada	Espessura
Preço	Fresco (novo)
Sem broca	Preço
Tamanho	Tamanho
	Volume do maço
<b>Laranja Comum</b>	<b>Alho Solto</b>
Casca lisa (não grossa)	Não estar estragado (dente)
Cheiro	Consistência (não estar murcho)
Cor	Cor
Não estar com pontos estragados	Existência de casca externa (proteção)
Preço	Preço
Tamanho	Tamanho
<b>Ovo</b>	<b>Batata Monalisa</b>
Integridade da Embalagem	Casca lisa
Cheiro	Cheiro
Cor	Consistência (não estar murcha)
Data de validade	Cor
Não estar quebrado	Não estar estragada (machucada)
Preço	Preço
Tamanho	Tamanho
<b>Cebola Nacional</b>	<b>Tomate</b>
Consistência (não estar murcha)	Consistência (firmeza)
Estágio de Amadurecimento (madura)	Cor
Existência de casca externa (proteção)	Estágio de amadurecimento
Preço	Preço
Tamanho	Tamanho

Fonte: elaborado pelo autor






Dos atributos destacados pelo *shopper* na pesquisa, os mais representativos foram consistência, que aparece em 7 dos 10 produtos, cor, que está em 9 dos 10 produtos, bem como preço e tamanho, que estão em todos os produtos listados.

#### 2.4.4 Priorização de Atributos

A pesquisa quantitativa foi conduzida com uma amostra de 385 *shoppers*, formada por: 51,69% do sexo feminino e 48,31% do sexo masculino; 7,79% tinham até 19 anos, 86,59% tinham entre 20 e 59 anos e 5,71% tinham acima de 60 anos; 49,35% tinham renda até R\$ 1.085,00, 30,13% tinham renda entre R\$ 1.085,01 a R\$ 1.734,00, 34,29% tinham renda entre R\$ 1.734,01 a R\$ 7.475,00, 12,21% tinham renda entre R\$ 7.475,01 a R\$ 9.745,00, e 5,97% possuíam renda superior a R\$ 9.745,01; 49,35% declararam que realizam compras no departamento de hortifrutigranjeiro diariamente, enquanto que, 29,09% dos participantes compravam semanalmente, 16,88% quinzenalmente, e 4,68% mensalmente.

Os dados resultantes foram compilados e apresentados em quatro tabelas, a seguir. A tabela 3 contém os produtos da categoria fruta.




Tabela 3 – Priorização dos atributos de compra do *shopper* com relação a frutas

FRUTAS				
Banana Nanica	atributos		Soma inversos	Percentual
	<b>BN5</b>	Não estar amassada (firmeza)	258,3	16,1
	<b>BN3</b>	Estágio de amadurecimento	256,1	16,0
	<b>BN1</b>	Cheiro	240,8	15,0
	<b>BN4</b>	Existência de pintas	233,5	14,6
	<b>BN6</b>	Penca estar inteira	194,8	12,1
	<b>BN2</b>	Cor	159,6	9,9
	<b>BN7</b>	Preço	140,6	8,8
	<b>BN8</b>	Tamanho da fruta	120,9	7,5
Maçã Nacional	atributos		Soma inversos	Percentual
	<b>MN1</b>	Consistência (firme)	354,7	25,1
	<b>MN3</b>	Não estar amassada	262,3	18,6
	<b>MN4</b>	Preço	256,3	18,1
	<b>MN5</b>	Sem broca	199,2	14,1
	<b>MN2</b>	Cor	172,5	12,2
	<b>MN6</b>	Tamanho	167,8	11,9
Laranja Comum	atributos		Soma inversos	Percentual
	<b>LC1</b>	Casca lisa (não grossa)	371,7	26,3
	<b>LC4</b>	Não estar com pontos estragados	309,2	21,9
	<b>LC3</b>	Cor	222,2	15,7
	<b>LC2</b>	Cheiro	174,5	12,4
	<b>LC5</b>	Preço	170,0	12,0
	<b>LC6</b>	Tamanho	164,7	11,7

Depreende-se que, na categoria frutas, no momento da compra os atributos que mais se destacaram para os *shoppers* são: não estar amassado, consistência, casca lisa, estágio de amadurecimento e não estar com pontos estragados. A tabela 4 apresenta a priorização dos atributos para a categoria legumes e verduras.

Na categoria legumes e vegetais, os atributos que mais influenciam o *shopper* no momento da compra são: consistência, casca lisa, estágio de amadurecimento e existência de casca externa. A tabela 5 apresenta os atributos para a categoria verduras e temperos.

Tabela 4 – Priorização dos atributos de compra do *shopper* com relação a legumes e vegetais

LEGUMES E VEGETAIS				
Batata Monalisa	atributos		Soma inversos	Percentual
	<b>BM1</b>	Casca lisa	337,8	22,4
	<b>BM3</b>	Consistência (não estar murcha)	256,0	17,0
	<b>BM4</b>	Cor	238,1	15,8
	<b>BM5</b>	Não estar estragada (machucada)	222,5	14,8
	<b>BM2</b>	Cheiro	169,3	11,2
	<b>BM6</b>	Preço	152,4	10,1
	<b>BM7</b>	Tamanho	130,9	8,7
Cebola Nacional	atributos		Soma inversos	Percentual
	<b>CN1</b>	Consistência (não estar murcha)	366,5	28,6
	<b>CN3</b>	Existência de casca externa (proteção)	281,0	21,9
	<b>CN2</b>	Estágio de Amadurecimento (madura)	254,2	19,8
	<b>CN4</b>	Preço	218,5	17,0
	<b>CN5</b>	Tamanho	163,2	12,7
Tomate	atributos		Soma inversos	Percentual
	<b>TO1</b>	Consistência (firmeza)	369,5	28,8
	<b>TO3</b>	Estágio de amadurecimento	274,7	21,4
	<b>TO2</b>	Cor	241,3	18,8
	<b>TO4</b>	Preço	227,3	17,7
	<b>TO5</b>	Tamanho	170,5	13,3

Para a categoria verduras e temperos, os atributos mais valorizados pelo *shopper* no momento da compra são: consistência, o frescor, não estar estragado, preço e limpeza do pé. Por fim, a tabela 6 apresenta os atributos para a categoria ovos, sendo os mais relevantes: integridade da embalagem, cheiro e data de validade.

Tabela 5 – Priorização dos atributos de compra de *shopper* e especialistas com relação a verduras e temperos





VERDURAS E TEMPEROS				
Cheiro Verde	atributos		Soma inversos	Percentual
	CV1	Consistência (não estar murcho)	353,6	23,5
	CV4	Fresco (novo)	286,6	19,0
	CV3	Espessura	249,4	16,5
	CV5	Preço	166,8	11,1
	CV6	Tamanho	159,4	10,6
	CV2	Cor	156,5	10,4
	CV7	Volume do maço	135,3	9,0
Alface Hidropônica	atributos		Soma inversos	Percentual
	AH1	Consistência (não estar murcha)	310,3	19,3
	AH4	Limpeza do pé	273,2	17,0
	AH3	Fresca (nova)	270,2	16,8
	AH5	Preço	174,1	10,9
	AH6	Tamanho	167,8	10,5
	AH2	Cor	151,6	9,5
	AH7	Tipo	135,9	8,5
	AH8	Uniformidade das folhas no pé	120,8	7,5
Alho Solto	atributos		Soma inversos	Percentual
	AS3	Não estar estragado (dente)	278,3	19,7
	AS1	Preço	276,5	19,6
	AS5	Consistência (não estar murcho)	249,0	17,6
	AS4	Tamanho	244,7	17,3
	AS6	Existência de casca externa (proteção)	188,1	13,3
	AS2	Cor	175,3	12,4

Tabela 6 – Priorização dos atributos de compra do *shopper* com relação a ovos

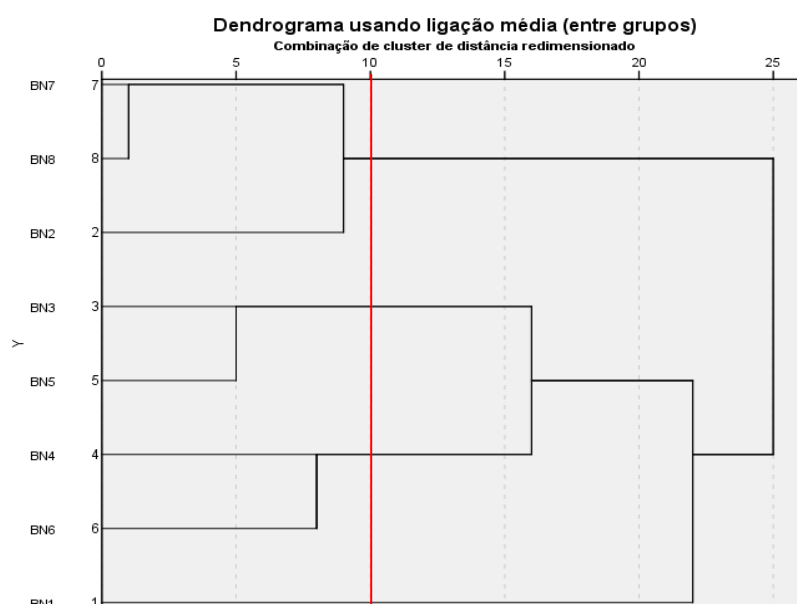
OVOS				
Ovo	Atributos		Soma inversos	Percentual
	OV4	Integridade da Embalagem	292,7	19,4
	OV1	Cheiro	279,3	18,5
	OV3	Data de validade	271,4	18,0
	OV5	Não estar quebrado	216,1	14,3
	OV2	Cor	169,3	11,2
	OV6	Preço	154,3	10,2
	OV7	Tamanho	124,1	8,2

Em seguimento à avaliação dos atributos de compra do *shopper*, optou-se por realizar uma análise de cluster, a qual constitui a quinta e última etapa do método, auxiliando o processo de tomada de decisão dos atributos relevantes para cada produto pesquisado.

### 2.4.5 Seleção Final dos Atributos de Compra do *Shopper*

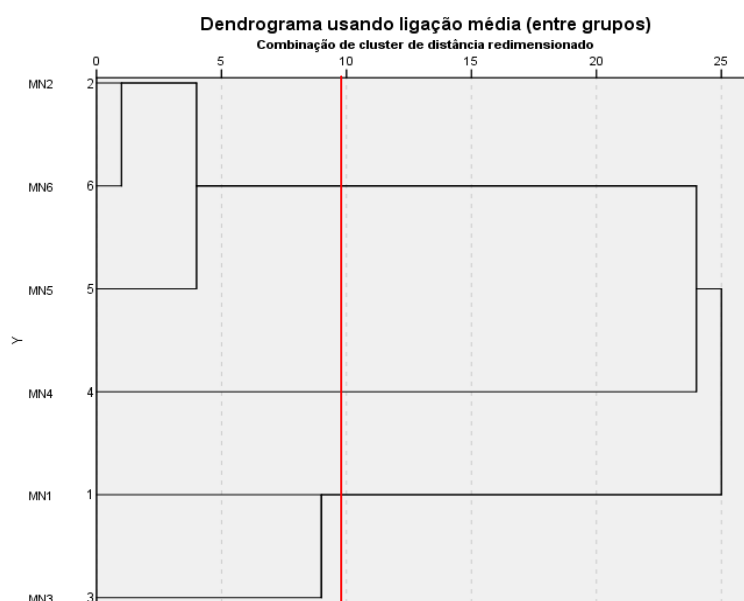
Nesta etapa, utilizou-se a análise de *cluster* para a identificação dos atributos que devem receber maior atenção pelo varejista. Conforme a figura 8, o resultado final foi apresentado na forma de um dendrograma para cada produto estudo. De acordo com Favero et al. (2009) o dendrograma representa graficamente o processo de agrupamento hierárquico, que mostra em cada etapa o esquema de aglomeração e a distância entre os grupos, possibilitando a visualização dos elementos de cada cluster conforme o corte que se queira fazer.

Figura 8 – Dendrograma dos atributos para banana nanica



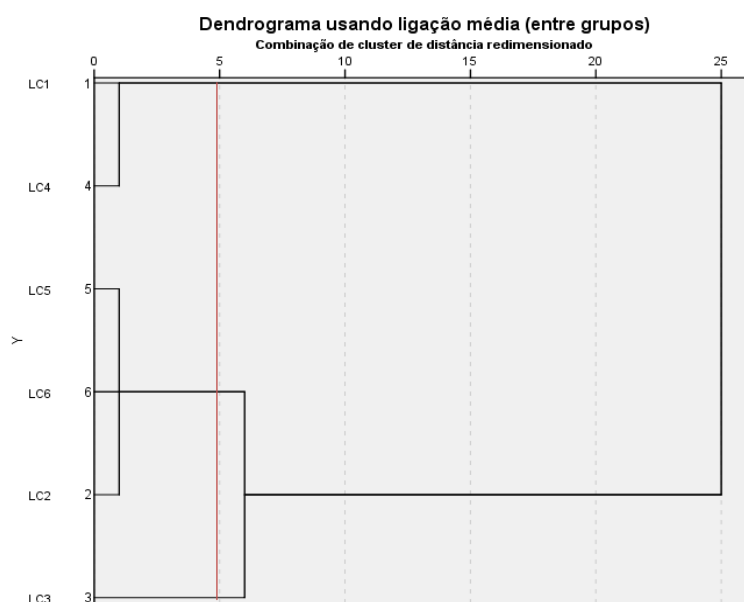
A partir do apresentado na figura 8, o dendrograma da banana nanica, ao ser aplicado um ponto de corte em 10, tem-se 4 grupos, dos quais pelas características de priorização se deve considerar os atributos BN3 (estágio de amadurecimento) e BN5 (não estar amassado), além de BN1 (cheiro) como prioritários no processo de monitoramento para atender as expectativas do *shopper*. Caso se opte por considerar mais variáveis, se deve considerar as duas variáveis do grupo BN4 (existência de pintas) e BN6 (penca estar inteira).

Figura 9 – Dendrograma dos atributos para maçã nacional



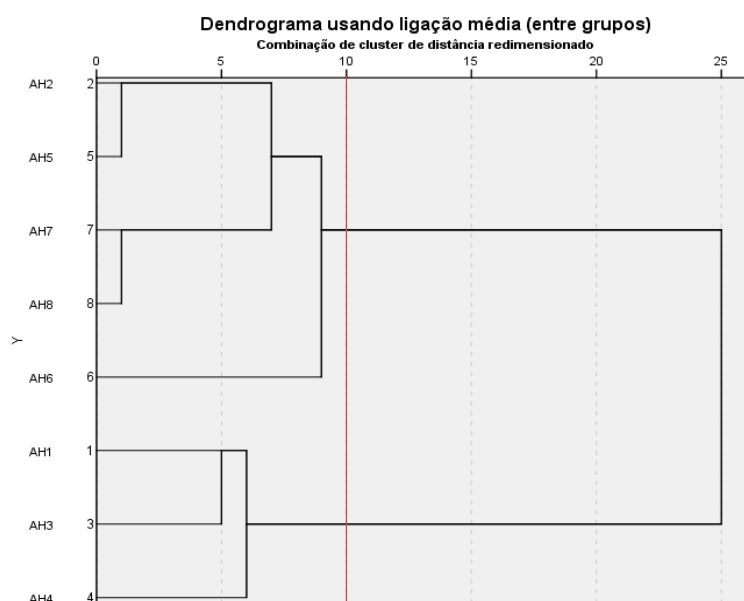
No figura 9, para o produto maçã nacional, ao aplicar um ponto de corte em 10, tem-se 3 grupos, dos quais pelas características de priorização se deve considerar os atributos MN1 (consistência) e MN3 (não estar amassada) , além de MN4 (preço), como prioritários no processo de monitoramento.

Figura 10 – Dendrograma dos atributos para laranja



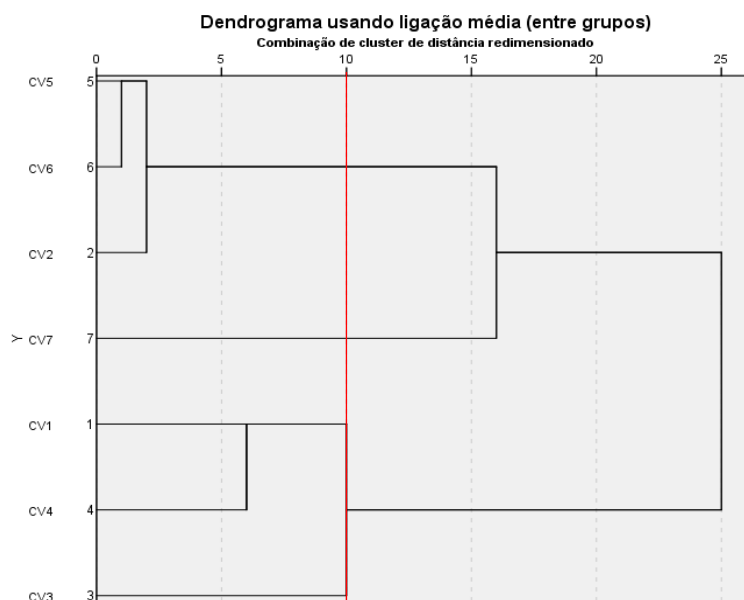
Conforme figura 10, para o produto laranja, ao aplicar um ponto de corte em 5, tem-se 3 grupos, dos quais pelas características de priorização se deve considerar os atributos LC1 (casca lisa) e LC4 (não estar com pontos estragados) , além de LC 3 (cor), como prioritários para o monitoramento do varejista e seus fornecedores.

Figura 11 – Dendrograma dos atributos para alface hidropônico



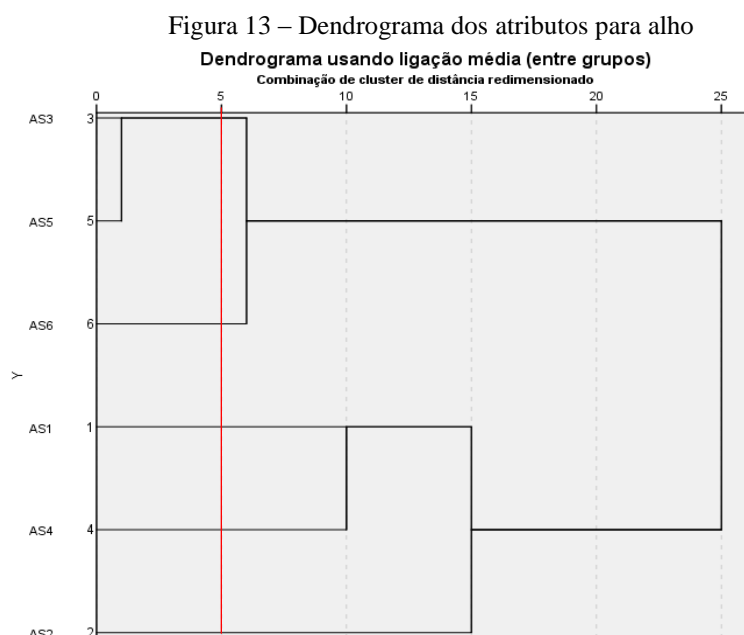
A figura 11, do produto alface hidropônico, demonstra que ao aplicar um ponto de corte em 10, tem-se 2 grupos, dos quais pelas características de priorização se deve considerar os atributos AH1 (consistência) , AH4 (limpeza do pé) e AH3 (fresca), como prioridade no processo de monitoramento.

Figura 12 – Dendrograma dos atributos para cheiro verde



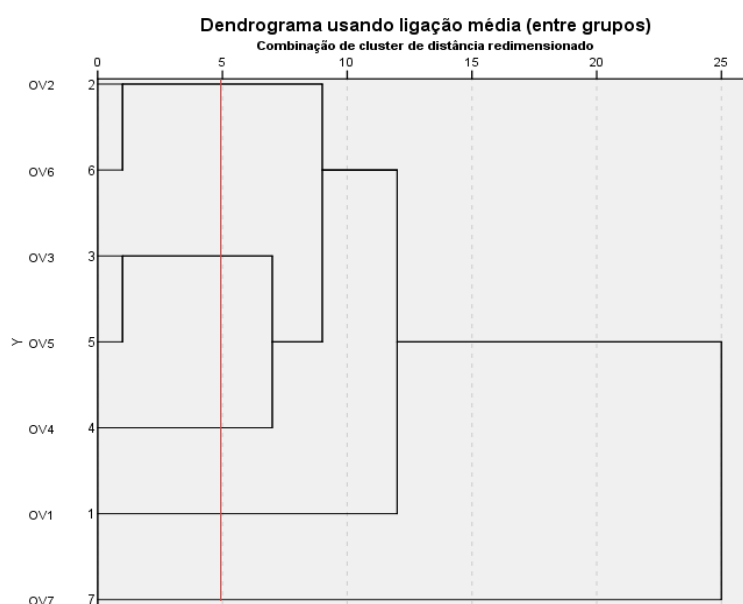
De forma semelhante, na figura 12, para o produto cheiro verde, ao aplicar um ponto de corte em 10, tem-se 3 grupos, dos quais pelas características de priorização se deve

considerar as características CV1 (consistência) , CV4 (fresca) e CV3 (espessura), como prioritários no processo de monitoramento.



De acordo com a figura 13, do produto alho, ao aplicar um ponto de corte em 5, tem-se 5 grupos, dos quais pelas características de priorização se deve considerar os atributos AS3 (não estar estragado), AS5 (consistência) e AS1 (preço), no processo de monitoramento.

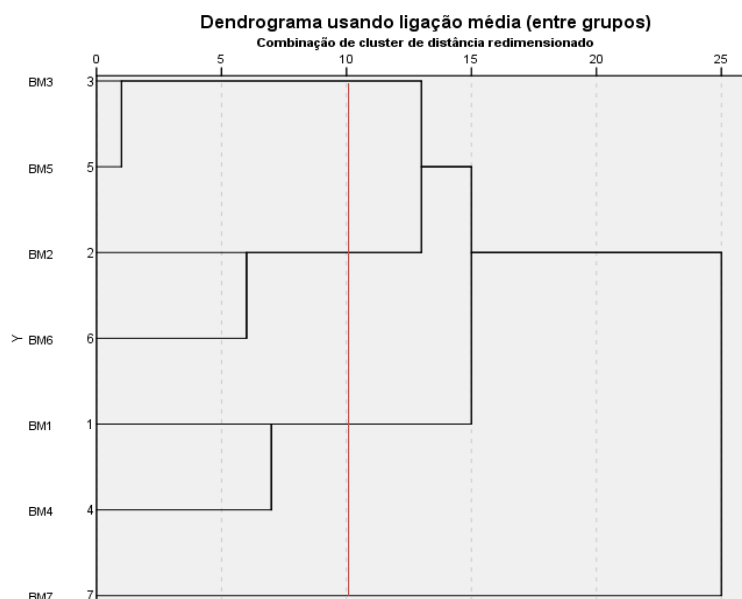
Fiigura 14 – Dendrograma dos atributos para ovos



A figura 14, para o produto ovos, ao aplicar um ponto de corte em 5, tem-se 5 grupos, dos quais pelas características de priorização se deve considerar os atributos OV3 (data de

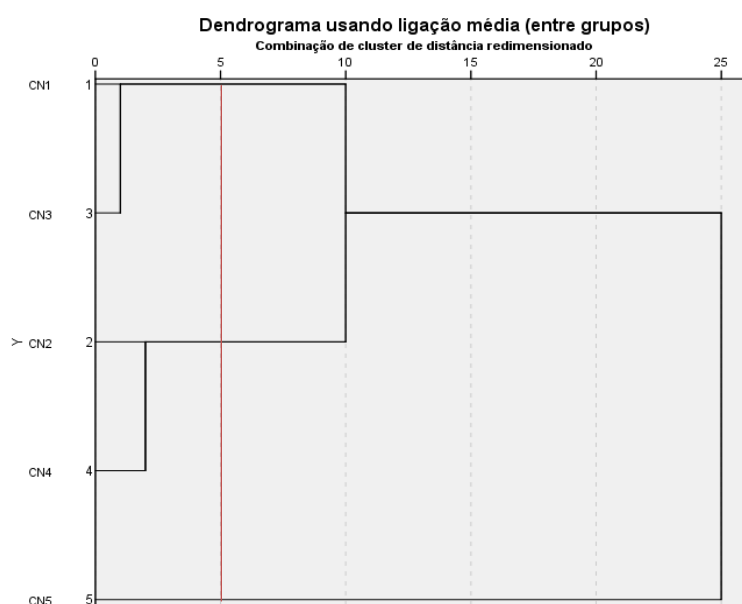
validade) e OV5 (não estar quebrado), além de OV1 (cheiro) e OV4 (integridade da embalagem), como prioritários no processo de monitoramento.

Figura 15 – Dendrograma dos atributos para batata monalisa



A figura 15, do produto batata monalisa, mostra que ao aplicar um ponto de corte em 10, tem-se 4 grupos, dos quais pelas características de priorização se deve considerar os atributos BM3 (consistência) e BM5 (não estar estragada), além de BM1 (casca lisa) e BM4 (cor), como prioritários no processo de monitoramento.

Figura 16 – Dendrograma dos atributos para cebola nacional

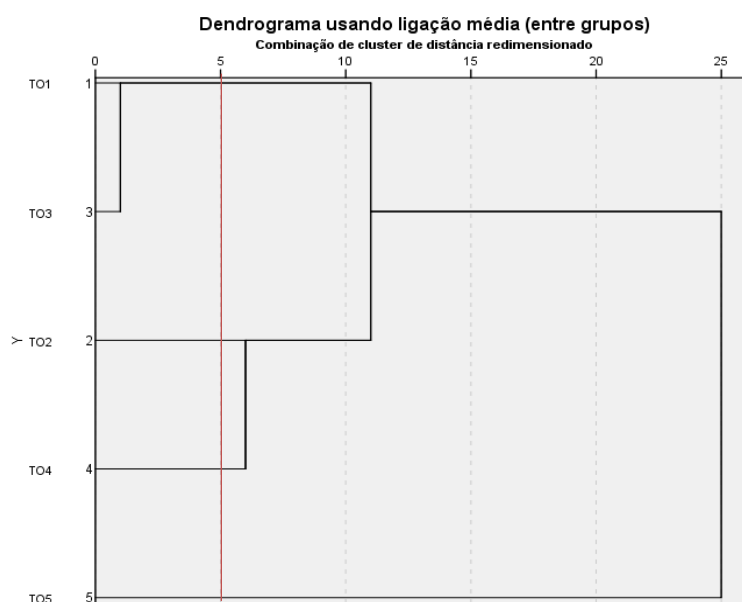


A figura 16, para o produto cebola nacional, ao aplicar um ponto de corte em 5, tem-se 3 grupos, dos quais pelas características de priorização se deve considerar os atributos CN1



(consistência) e CN3 (existência de casca externa) , se optar por observar mais variáveis deve-se considerar CN2 (estágio de amadurecimento) e CN4 (preço), e não apenas CN2 (estágio de amadurecimento) ou CN4 (preço) isoladamente.

Figura 17 – Dendrograma dos atributos para tomate



De acordo com a figura 17, do produto tomate, ao aplicar um ponto de corte em 5, tem-se 4 grupos, dos quais, pelas características de priorização, se deve considerar os atributos TO1 (consistência), TO3 (estágio de amadurecimento) e TO2 (preço), no processo de monitoramento. Desta forma a análise de *cluster* colaborou para a identificação dos atributos que são mais relevantes para o *shopper* no processo de compra.

## 2.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nos resultados da análise de *cluster*, foi possível confirmar a prevalência de alguns atributos no momento da compra no departamento de hortifrutigranjeiro, conforme quadro 2. Neste sentido, o atributo consistência, no sentido de não estar murcho e sim firme, está presente em 3 das 4 categorias, e em 7 dos 10 produtos analisados. Na sequência, o atributo preço, aparece em 3 categorias, e 3 produtos. E, por fim, o atributo cor, recebe destaque, pois está em 2 categorias, e em 3 produtos.

Quadro 2 – Atributos mais relevantes para o *shopper*

FRUTAS		VERDURAS E TEMPEROS	
Banana Nanica		Alface Hidropônica	
<b>BN5</b>	Não estar amassada (firmeza)	<b>AH1</b>	Consistência (não estar murcha)
<b>BN3</b>	Estágio de amadurecimento	<b>AH4</b>	Limpeza do pé
<b>BN1</b>	Cheiro	<b>AH3</b>	Fresca (nova)
Maçã Nacional		Alho Solto	
<b>MN1</b>	Consistência (firme)	<b>AS3</b>	Não estar estragado (dente)
<b>MN3</b>	Não estar amassada	<b>AS1</b>	Preço
<b>MN4</b>	Preço	<b>AS5</b>	Consistência (não estar murcho)
Laranja Comum		Cheiro Verde	
<b>LC1</b>	Casca lisa (não grossa)	<b>CV1</b>	Consistência (não estar murcho)
<b>LC4</b>	Não estar com pontos estragados	<b>CV4</b>	Fresco (novo)
<b>LC3</b>	Cor	<b>CV3</b>	Espessura
LEGUMES E VEGETAIS		OVOS	
Batata Monalisa		Ovo	
<b>BM1</b>	Casca lisa	<b>OV4</b>	Integridade da Embalagem
<b>BM3</b>	Consistência (não estar murcha)	<b>OV1</b>	Cheiro
<b>BM4</b>	Cor	<b>OV3</b>	Data de validade
<b>BM5</b>	Não estar estragada (machucada)	<b>OV5</b>	Não estar quebrado
Cebola Nacional		Tomate	
<b>CN1</b>	Consistência (não estar murcha)	<b>TO1</b>	Consistência (firmeza)
<b>CN3</b>	Existência de casca externa (proteção)	<b>TO3</b>	Estágio de amadurecimento
<b>CN2</b>	Estágio de Amadurecimento (madura)	<b>TO2</b>	Cor
<b>CN4</b>	Preço		

A partir dos resultados obtidos em relação aos atributos relevantes para o *shopper*, acredita-se que seja possível a adoção do presente método por micro e pequenos varejistas, até a etapa de priorização dos atributos, sendo desconsiderado por estes a análise de clusters, para a realização do seu processo de tomada de decisão. A sua adoção pode fortalecer o gerenciamento do negócio como um todo e do gerenciamento por categorias, em especial.

## 2.6 CONCLUSÃO

O presente estudo se propôs a definir um método para identificação dos atributos de compra do *Shopper*, de maneira a auxiliar o desenvolvimento da gestão por categorias para micro, pequenos e médios supermercadistas. Para tal, foram realizadas pesquisas qualitativas, com clientes de supermercado de médio porte brasileiro. Os resultados obtidos permitiram dois tipos de avaliações: priorização de atributos e análise de *cluster*,

permitindo concluir que a identificação dos atributos mais valorizados pelo *shopper*, auxilia o varejista no conhecimento do que realmente é importante para o cliente no momento da compra, servindo de base para posterior gerenciamento da oferta de produtos.

Com o desenvolvimento da pesquisa no departamento e hortifrutigranjeiro, identificou-se que, dentre os atributos destacados pelo *shopper*, os mais representativos nas 4 categorias foram: consistência, cor, preço e tamanho. Para a população e o cenário estudados, estes 4 atributos são considerados chave no gerenciamento do departamento-foco, constituindo-se em uma maneira simplificada para proprietários de pequenos e médios supermercados manterem ativo o seu gerenciamento por categorias.

Em complemento, cabe ressaltar que, o método apresentado para o levantamento desses atributos foi de fácil aplicação, porém moroso. O mesmo pode ser facilmente replicado junto a varejistas de pequeno e médio porte, valendo-se de sistemas informatizados disponíveis, sem a necessidade de softwares especializados adicionais.

Como possíveis trabalhos futuros, sugere-se a adoção desses atributos como elementos de entrada para o gerenciamento por categorias. Também como forma de avaliar a percepção do *shopper* em relação aos atributos, sugere-se a criação de um conjunto de indicadores gerenciais de satisfação em relação aos produtos. E por fim, sugere-se a aplicação do método nos demais departamentos do supermercado, para viabilizar um completo gerenciamento por categorias da loja, bem como a aplicação do método em outros segmentos varejistas.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, M. P. C. Análise da Evolução do Setor Supermercado Brasileiro: Uma Visão Estratégica. 2007. 98 f. dissertação (mestrado Administração), IBMEC.
- ANNA, R. S. Planejamento de Trade Marketing: O Domínio do Canal no Ponto de Venda, 1ed. Porto Alegre: Buqui, 2013.
- BEUREN, I. M. Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática. 3ed. São Paulo: atlas, 2006.
- BLACKWELL, R. D. MINIARD, P. W. ENGEL, J. F. Comportamento do Consumidor. 9 ed. São Paulo: Cengage, 2011.
- CHAMIE, B. C. Valor Para o *Shopper* na Experiência de Compra de Brinquedos. 2012, 237f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade de São Paulo, USP.
- DIAS, M. A. P. Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DOMINGUES, O. Gerenciamento Por Categorias e Satisfação dos Consumidores de Artigos de Higiene Pessoal e Beleza na Região do ABC. 2008, 332f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Universidade De São Paulo, USP.

DOMINGUES, O. GOUVÊA, M. A. Qualidade Percebida em Atividades de Gerenciamento por Categoria em Supermercados. REGE , São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 4, p. 627-646, out./dez. 2012.

FÁVERO, L. P. BELFIORE, P. LOPES, F. S. CHAN, B. L. Análise de Dados: Modelagem Multivariada Para Tomada De Decisão. 1 ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

FERREIRA, P. R. A. O processo de globalização do varejo de massa e as lutas competitivas: o caso do setor supermercadistas no Brasil. 2013. 288 f. dissertação (mestrado administração), Universidade Federal Rio de Janeiro, UFRJ.

FERREIRA, S. C. D. Gerenciamento Por Categorias: Estudo de Caso em Uma Loja de Supermercados Compacto No Nordeste Brasileiro. 2008, 132f. Dissertação (Mestrado Em Gestão de Negócios). Universidade Católica de Santos.

FILHO, R. N. Loja de Vizinhança: 4º Estudo GFK Revela Por Que o Grupo de Supermercados de Pequeno Porte é Um Dos Que Mais Crescem no Autosserviço. SUPERHIPER, São Paulo, Ano 40, N. 456, P. 42-59, Junho 2014.

FILHO, R. N. Loja de Vizinhança: as Características e os Desafios na Gestão e Operação de Lojas de Um a Quatro Che-Outs Retratos no 3º Estudo GFK Brasil Sobre Supermercados de Pequeno Porte. SUPERHIPER, São Paulo, Ano 39, N. 444, p. 52-69, Junho 2013.

FILHO, R. N. Ranking Abras 2013: O Crescimento do Autosserviço Nacional, 36º Estudo Abras/Nielsen Destaca os Principais Dados do Setor e das Maiores e Melhores Redes Supermercadistas . SUPERHIPER, São Paulo, Ano 39, N. 442, P. 130-138, Junho 2013.

GERALDINI, F. SILVEIRA, J. Supermercados: É Viável ser Fornecedor Deste Grande Cliente? Brasil Hortifruti, ESALQ/USP, Ano 9, N. 94, P. 8 – 18, Setembro 2010.

GHISI, F. A. SILVA, A. L. ECR Entre o Conceito e a Prática: Um Estudo Multicaso no Canal de Distribuição de Mercearia Básica. Organ. rurais agroind., Lavras, v. 7, n. 1, p. 37-49, 2005.

GIL, A. C. como elaborar projetos de pesquisa, 5 ed. São Paulo: atlas, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. RAE, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995.

LOPES. C. Guia de Gerenciamento por Categorias. 1 ed. São Paulo: M.Books, 2013.

LUPPE, M. R. ANGELO, C. F. GHISI, F. A. VANCE, P. S. Análise da evolução das empresas supermercadistas brasileiras no período de 2002 a 2006. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 1, n. 3, p. 383-401, set./dez. 2008.

Oliveira, M. Freitas, H. M. R. Focus Group – Pesquisa Qualitativa: Resgatando a Teoria, Instrumentalizando o seu Planejamento. RAUSP, São Paulo, v.33, n.3, p.83-91, julho/setembro 1998.

PARENTE, J. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2011.

PAUL, P. OLSON, C. J. Comportamento do Consumidor e Estratégia de Marketing, 8ed. Porto Alegre: AMGH, 2010.

RAFAEL, A. CÔNSOLI, A. GUISSONI, A. Shopper Marketing: a Nova Estratégia Integrada de Marketing para a Conquista do Cliente no Ponto de Venda. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RAMUSKI, C. L. Inteligência Investigativa em Negócios: a Reposição Eficiente e o Comportamento do Consumidor. Organizações em contexto, Ano 1, n. 2, dezembro de 2005.

SILVA, R. C. VIDAL, A. J. BOTEON, M. Supermercados Ditam as Tendências. Brasil Hortifruti, ESALQ/USP, Ano 4, N. 37, P. 8 – 13, Julho 2005.

SOLOMON, M. R.. O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo Sendo, 9 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011

SUPERMERCADO MODERNO. Guia de Categorias: Veja Como Gerenciar na Prática 120 Categorias. SM, São Paulo, Ano 39, n. 5, p. 32 – 35, Maio 2008.

THIOLLENT, M. metodologia da pesquisa-ação, 5 ed. São Paulo: Cortez, 1992.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA PRIORIZAÇÃO DOS ATRIBUTOS

### PESQUISA PARA PRIORIZAÇÃO DOS ATRIBUTOS

Estamos realizando esta pesquisa para melhorar a qualidade dos serviços no setor de hortifrutigranjeiros. Sua participação é fundamental. Obrigada por colaborar!

#### 1- CARACTERIZAÇÃO DO CLIENTE

##### Faixa de renda familiar

( 1 ) R\$0,00 a de R\$1.085,00

( 2 ) de R\$1.085,01 a R\$1.734,00

( 3 ) de R\$1.734,01 a R\$7.475,00

( 4 ) de R\$7.475,01 a R\$9.745,00

( 5 ) Acima de R\$9.745,00

**Sexo :** ( 1 ) masculino ( 2 ) feminino

**Idade:** \_\_\_\_\_ anos

##### Frequência de compra de hortifrutigranjeiro:

( 1 ) diariamente ( 2 ) semanalmente ( 3 ) quinzenalmente ( 4 ) mensalmente

#### 2- PERGUNTA PARA PRIORIZAÇÃO

Marque duas características com prioridade 1, duas com prioridade 2 e duas com prioridade 3, na hora da escolha dos produtos hortifrutigranjeiros apresentados a seguir.

Banana Nanica		Alface	
	cheiro		Consistência (não estar murcha)
	cor		Cor
	estágio de amadurecimento		Fresca (nova)
	existência de pintas		Limpeza do pé
	não estar amassada (firmeza)		Preço
	penca estar inteira		Tamanho
	preço		Tipo
	tamanho da fruta		Uniformidade das folhas no pé

Maçã Nacional		Cheiro Verde	
	Consistência (firme)		Consistência (não estar murcho)
	Cor		Cor
	Não estar amassada		Espessura
	Preço		Fresco (novo)
	Sem broca		Preço
	Tamanho		Tamanho
			Volume do maço

Laranja Comum		Alho Solto	
	Casca lisa (não grossa)		Preço
	Cheiro		Cor
	Cor		Não estar estragado (dente)
	Não estar com pontos estragados		Tamanho
	Preço		Consistência (não estar murcho)
	Tamanho		Existência de casca externa (proteção)

Ovo		Batata Monalisa	
	Cheiro		Casca lisa
	Cor		Cheiro
	Data de validade		Consistência (não estar murcha)
	Integridade da Embalagem		Cor
	Não estar quebrado		Não estar estragada (machucada)
	Preço		Preço
	Tamanho		Tamanho

Cebola Nacional		Tomate	
	Consistência (não estar murcha)		Consistência (firmeza)
	Estágio de Amadurecimento (madura)		Cor
	Existência de casca externa (proteção)		Estágio de amadurecimento
	Preço		Preço
	Tamanho		Tamanho

### **3 ARTIGO 2 : PLANEJAMENTO E IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS EM UM VAREJO SUPERMERCADISTA DE MÉDIO PORTE**

#### **RESUMO**

O gerenciamento por categorias (GC) auxilia o varejista na oferta de soluções para as necessidades do *shopper* através do agrupamento de produtos por afinidade, de forma que todo departamento seja gerenciado com uma unidade estratégica de negócio. Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo a implantação do gerenciamento por categorias em um varejo de médio porte, a partir da identificação de ferramentas que auxiliassem esta implantação. Para tal, utilizou-se como base o método de 8 passos para implantação do GC, recomendados pelo ECRBRASIL. Como resultado, e de forma a tornar o processo de implantação mais simplificada, o estudo desdobrou os passos do GC em 24 etapas e 16 ferramentas, as quais podem ser facilmente utilizadas pelo pequeno e médio varejista na operacionalização GC, tornando a sua tomada de decisão mais eficaz. Por fim, são apresentados os resultados desta aplicação de GC no departamento de hortifrutigranjeiros, em um supermercado de médio porte.

Palavras Chave: Supermercados, Gerenciamento por categorias, Gestão de Serviços

#### **3.1 INTRODUÇÃO**

De acordo com pesquisa divulgada pela revista Supermercado Moderno, em parceria com a consultoria McKinsey, foram mapeadas 45 categorias de bens de consumo em 5.500 municípios brasileiros. Constatou-se que, até 2020, haverá um avanço no consumo, ocasionado principalmente pelo bônus demográfico, que se refere à população que está na faixa etária economicamente ativa (habitantes trabalhando, produzindo e consumindo), a qual será bem maior que a quantidade de idosos. Neste ambiente mais disputado, em virtude de uma maior e mais qualificada concorrência, o varejista deverá se preparar para lidar com consumidores de diferentes perfis e com novas necessidades, o que requer um aperfeiçoamento da gestão através da utilização de métodos que garantam o atendimento das demandas dos clientes (SALLES, 2013).

Para tanto os varejistas devem entender o comportamento de seus clientes e ofertar produtos e serviços que objetivem a sua satisfação, o que, segundo o estudo desenvolvido pela



CVA *Solutions*, em parceria com ABRAS, geralmente é atendido pela relação custo benefício, na qual os benefícios são os produtos, marcas, serviços e emoções proporcionadas durante a experiência de compra, enquanto que os custos estão relacionados ao valor monetário desembolsado para adquirir o bem, o tempo e energia gasta e o quanto se deixou de ganhar enquanto se está na loja (MEZA, 2012). Completando a ideia, Chamie, Ikeda e Parente (2012, p.2) destacam que “a oferta do varejo satisfaz fatores tanto racionais como emocionais e se traduz principalmente pela entrega de serviço, produto e experiência. A experiência obtida por meio da atmosfera torna-se uma forma importante de diferenciação e geração de valor entre as partes”.

Sendo assim, nada melhor que ouvir da boca dos clientes as razões e queixas que os levam ou afastam da loja. Desta forma, a pesquisa desenvolvida pela CVA *Solutions* resultou em uma árvore de valor contendo os principais atributos de custo e benefício que os consumidores levam em conta na hora da realização de suas compras. Com relação ao custo as características mais relevantes foram o preço dos produtos, atratividade das promoções e facilidade de pagamento. Os benefícios identificados como importantes foram a fama e reputação da loja, qualidade do atendimento, qualidade dos produtos, variedade de produtos e marcas, tempo na fila, ambiente agradável e bem sinalizado, horário de atendimento, localização da loja, facilidade de estacionar e disponibilidade do produto (MEZA, 2012).

Neste sentido, para identificar as necessidades dos clientes e atender os atributos que são valorizados por ele no processo de compra, faz-se necessário a utilização de uma sistemática de gestão que auxilie o varejista na oferta de produtos e serviços que atendam às demandas do público alvo. Em essência o gerenciamento por categorias oferece soluções para as necessidades do *shopper*, através do agrupamento de produtos por afinidade, de forma que todo departamento seja gerenciado com uma unidade estratégica de negócio (ECR BRASIL, 2007). Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo a implantação do gerenciamento por categorias em um supermercado de médio porte. Como resultados, pretende-se apresentar uma sistemática de análise simplificado para as saídas/informações oriundas do gerenciamento por categorias, de maneira a viabilizar a aplicação em supermercados de pequeno e médio porte bem como a possibilidade de aumentar o valor agregado dos produtos e serviços ofertados ao *shopper* da organização.

Para que o objetivo seja atingido, o artigo se desdobrou em cinco seções, sendo que a primeira contém os elementos contextualizadores do tema e, na seção 3.2, é apresentado o referencial teórico, que contempla assuntos como: *Efficient Consumer Response* (ECR), em português, Resposta Eficiente ao Consumidor; gerenciamento por categorias; e,

desenvolvimento de novos serviços. Na seção 3.3, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa e, na seção 3.4, são apresentados e discutidos os seus resultados. Na quinta e última seção, são apresentadas as considerações finais e sugestões de trabalhos futuros.

### 3.2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo de referencial teórico discute sobre os conceitos e ferramentas de *Efficient Consumer Response* (ECR), proporcionando uma visão geral do processo de geração de valor ao consumidor.

#### 3.2.1 *Efficient Consumer Response* (ECR)

Segundo Ghisi e Silva (2001) com o aumento da complexidade do mercado consumidor durante as décadas de 80 e 90, as empresas varejistas e seus fornecedores se conscientizaram da necessidade de incorporar novos modelos e ferramentas de gestão, que focassem em um maior controle dos custos, bem como na melhoria dos serviços ofertados aos clientes. Neste período surge o ECR que tem como objetivo “determinar maneiras de criar ambiente e ferramentas que possibilitem aos varejistas e fornecedores trabalharem juntos para agregar valor superior aos produtos e serviços que oferecem aos consumidores” (ECR BRASIL, 1998, p. 13).

Desta forma, o ECR pode ser definido com “uma estratégia da indústria de supermercado em que o varejo e os fornecedores estão trabalhando juntos para trazer o melhor valor para o consumidor” (KURT SALMON ASSOCIATES, 1993). Neste sentido, “varejistas, atacadistas e fornecedores trabalham de forma integrada para eliminar ineficiências e reduzir custos excessivos, com o objetivo de atender às necessidades e expectativas dos consumidores” (GHISI, SILVA, 2006, p.115). Para que o objetivo de atender ao consumidor seja atingido, o ECR dispõe de quatro estratégias de cooperação entre fornecedores e varejista: (i) reposição eficiente, (ii) promoção eficiente, (iii) sortimento eficiente na loja e (iv) lançamento eficiente de produto (KURT SALMON ASSOCIATES, 1993), conforme quadro 3.

Na primeira estratégia, reposição eficiente, o varejista e o fornecedor trocam informações via *electronic data interchange* (EDI), com o objetivo de otimizar o processo de reposição de mercadorias evitando rupturas nas gôndolas. Na segunda estratégia, promoção eficiente, o objetivo é o de ofertar produtos de acordo com as necessidades do consumidor, e

redirecionar as atividades promocionais dos fornecedores, transferindo os patrocínios do varejista para as vendas diretas ao consumidor.

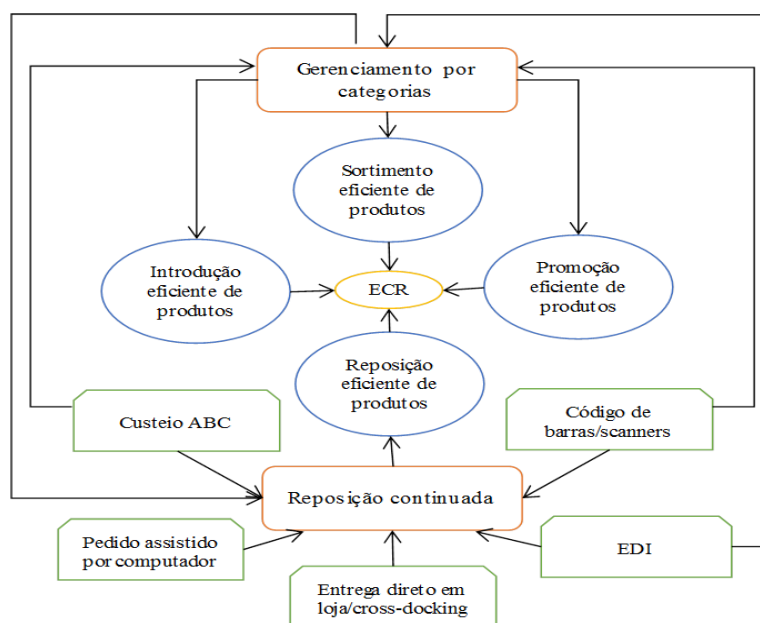
Quadro 3 – Estratégias básicas ECR

Reposição Eficiente	Promoção Eficiente	Sortimento Eficiente na Loja	Lançamento Eficiente do Produto
Otimizando tempo e custo no abastecimento de produtos aos consumidores	Eficiência total do sistema para planejar e repor melhor as promoções	Otimizando o sortimento nas lojas e os níveis de estoque	Otimizando o desenvolvimento de produtos
Logística <i>just-in-time</i> Pedidos automatizados	Minimizar custo (administração, armazenamento, transporte, pessoal)	Otimizando espaço nas prateleiras Aumento da produtividade por m <sup>2</sup>	Controlando lançamento de novos produtos Melhores possibilidades de testes
Troca de dados via EDI (troca eletrônica de dados)	Criar uma base de <i>Know-how</i> e possibilitar uma reação mais rápida as mudanças de necessidade do consumidor	Maiores giros do estoque Níveis menores de falta de estoque	Respostas mais rápidas sobre aceitação ou rejeição por parte do consumidor
Incrementando serviço ao consumidor no ponto de compra	Desenvolver e realizar promoções que gerem valor para o consumidor	Ajustando o sortimento ao comportamento local de compra	Reduzindo custos de lançamentos Aumento dos níveis de sucesso

Fonte: Adaptado ECR BRASIL, 1998.

Na terceira estratégia, sortimento eficiente, a loja desenvolve a oferta correta de produtos aos consumidores, proporcionando um melhor uso do espaço nas prateleiras, aumentando a produtividade por m<sup>2</sup>, melhorando o giro do estoque e evitando falta de produtos. Na quarta e última estratégia, lançamento eficiente de produtos, busca-se a colaboração entre o varejo e a indústria para a introdução e desenvolvimento de produtos e serviços que atendam às necessidades dos consumidores (ECR, 1998). Na figura 18, Kurnia et al. (1998) salientam que as estratégias do ECR estão apoiadas por dois programas (gerenciamento por categorias e reposição continuada) e cinco tecnologias facilitadoras (métodos de custeio ABC, pedido assistido por computador, entrega direta em lojas, EDI e código de barras/scanners).

Figura 18 – Programas e tecnologias facilitadoras do ECR



Fonte: Adaptado de Kurnia et al. (1998)

O gerenciamento por categorias suporta três estratégias: introdução eficiente de produtos, sortimento eficiente de produtos e promoção eficiente de produtos. Com o entendimento do comportamento do *shopper*, o GC proporciona informações para que o varejista elabore promoções mais eficientes, desenvolva o mix e introduza produtos de acordo com as necessidades dos consumidores (KURNIA et. al., 1998).

O ECR Brasil destaca que o gerenciamento por categorias possibilita que varejistas e fornecedores aumentem sua eficiência através da redução de custos, acréscimo nas vendas, aumento do lucro e crescimento de sua participação de mercado, bem como, melhorar as práticas de merchandising e marketing que estarão alinhadas com as necessidades do consumidor, tornando o GC uma componente chave para o sucesso do ECR. (ECR BRASIL, 1998).

A reposição continuada é responsável pela coordenação do fluxo de informação e o caminho percorrido pelas mercadorias na cadeia de suprimentos, gerando um fluxo contínuo de produtos. O método permite que os varejistas diminuam o nível de estoque, reduzam seus custos, prazos de entrega da indústria e aumentem o nível de serviço, resultando na criação de valor para o cliente (REYES, BHUTTA, 2005).

De acordo com Kurnia et al. (1998), a reposição continuada, altera o processo tradicional de ordem de compra, para um baseado na demanda real. Desta forma, como segundo programa de apoio, está ligada à estratégia de reposição eficiente de produtos. O GC

apoia o desenvolvimento da RC através da elaboração de gerenciamento de inventário e da demanda das categorias. Neste sentido, o custeio ABC é utilizado para a gestão dos custos, o EDI garante a troca de informações entre fornecedor e varejo, e o código de barras e scanners permite a captação de informações de forma rápida e precisa do estoque. Ao atingir o nível de estoque mínimo, o sistema gera um pedido automático, utilizando a tecnologia de pedido assistido por computador. Quando o pedido chega ao fornecedor ele realiza o processo de logística interna, e se vale da entrega direta em loja para atender o cliente, eliminando processos adicionais de manuseio e armazenagem.

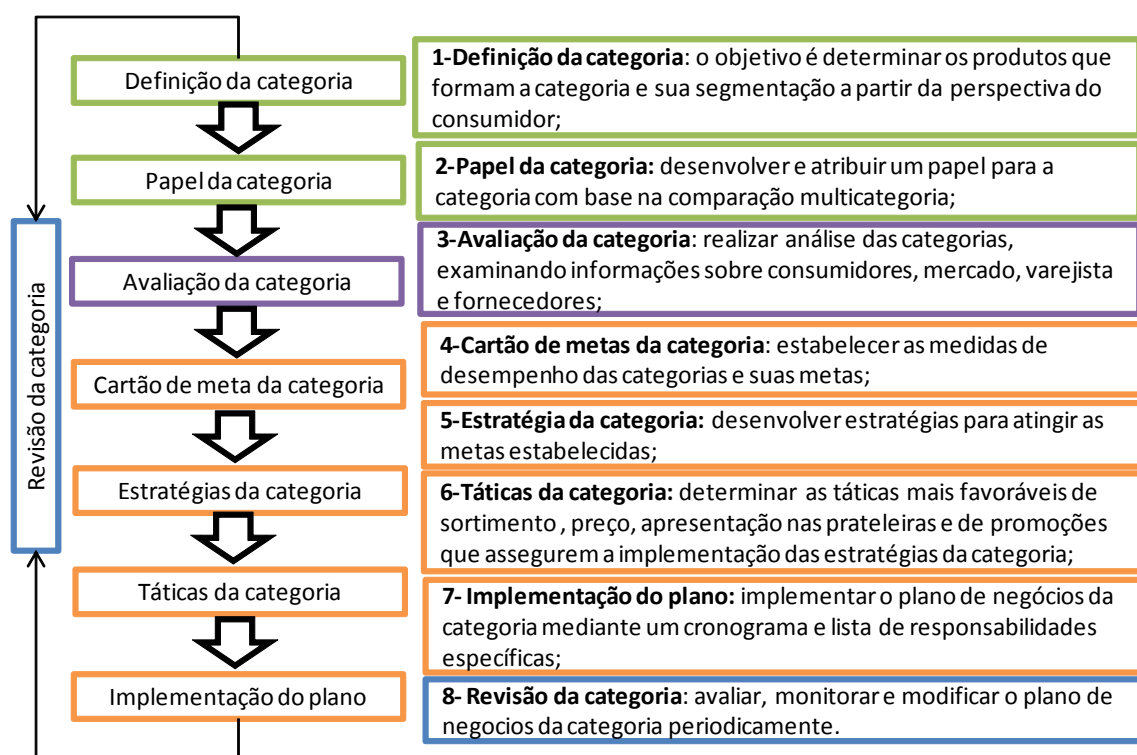
Desta forma, o ECR permite maior eficiência operacional em quatro áreas: promoção, desenvolvimento e reposição de produtos, bem como sortimento de loja. As iniciativas são executadas por meio da adoção de ferramentas e tecnologias que têm como objetivo integrar a cadeia de abastecimento, de modo que os produtos possam transitar de forma contínua do fabricante ao consumidor final, dentre elas o gerenciamento por categorias, apresentado a seguir (KURNIA, JOHNSTON, 2001).

### 3.2.2 Gerenciamento Por Categorias

O gerenciamento por categorias começa e termina no consumidor, exigindo do varejista e seus fornecedores uma relação estreita para satisfazer os clientes. Portanto, o principal objetivo desta ferramenta é o de “ajudar os varejistas a fornecer o mix correto de produtos, a um preço justo, com as promoções certas, na hora certa e no lugar certo” (GRUEN, SHAH, 2000, p. 1). Neste sentido, com o consumidor exigindo um sortimento adequado às suas necessidades e um atendimento mais individualizado, cresce a necessidade de oferta de melhores serviços no varejo. Sendo assim, o GC pode colaborar com o atendimento e entendimento do cliente, proporcionando fidelização através da entrega de valor (MARQUES; ALCÂNTARA, 2004).

Desta forma, o GC pode ser definido como “um processo varejista/fornecedor de gerenciar categorias como unidades estratégicas de negócios, produzindo resultados aprimorados, concentrando-se na entrega de valor para o consumidor” (ECR EUROPE, 2000, p.4). Complementando a ideia, o ECR Brasil afirma que “este processo é a porta de entrada para garantir e focalizar no entendimento exato do que o consumidor de hoje quer e qual a melhor maneira de entregar-lhe isso loja a loja” (ECR BRASIL, 1998, p. 30). O processo de elaboração e execução do gerenciamento por categorias é composto de 8 passos, conforme figura 19.

Figura 19 - Oito passos para implantação do gerenciamento por categorias



Fonte: Adaptado ECR Brasil, 1998, p.49

Para definir a categoria, primeiro passo, o varejista e o fornecedor devem entender a necessidade do consumidor. Após a identificação das necessidades, devem ser listados os produtos que ofereçam a solução esperada. Na sequência, o consumidor é consultado de maneira a identificar produtos que sejam considerados interrelacionados ou substitutos aqueles analisados (ECR BRASIL, 1998).

O segundo passo do GC é a definição do papel da categoria, que representa um princípio fundamental no qual o varejista decide sobre o papel que cada categoria desempenhará na carteira global. Com base nas informações desde passo são desenvolvidas estratégias e metas claras para o negócio, no sentido de auxiliar a definição adequada de investimentos e evitar potenciais equívocos associados à tentativa de atender a todos os clientes em todas as categorias (DHAR et al. 2001). As categorias podem ser classificadas de quatro formas: destino, alta frequência de compras e alta penetração, na qual o varejista procura ser o principal provedor de produtos; rotina, baixa frequência de compras, mas alta penetração, que se caracteriza pela preferência do consumidor no momento da realização de suas compras; conveniência, alta frequência e baixa penetração, que permite à organização reforçar sua imagem junto ao consumidor-alvo como o lugar para uma única parada para compras; e sazonal, baixa frequência e baixa penetração, ser um provedor importante destes

produtos, ofertando valor frequente e competitivo para o *shopper*.(NIELSEN, 2011; ECRBRASIL,1998).

Na avaliação de categorias, terceiro passo, varejistas e fornecedores procuram identificar quais são os dados demográficos dos segmentos, quem são os principais concorrentes na categoria, quais são as oportunidades de crescimento e melhoria, quais são os produtos que ajudam a construir tráfego, vendas e lucro, e quais são as principais táticas que podem afetar o desempenho do segmento (ECREUROPE, 2000, p. 43). As avaliações realizadas fornecem informações para a identificação das lacunas de oportunidades que estão relacionadas ao aumento de vendas; lucro e ao retorno sobre os ativos, bem como, identificam as causas destas lacunas, sejam elas: sortimento, preços, promoção, apresentação na gôndola e abastecimento do produto (ECR BRASIL, 1998).

O quarto passo consiste na elaboração de cartão de metas a serem alcançadas, o qual “quantifica as oportunidades de mercado identificada durante a fase de avaliação de categoria, que será usado para criar o ponto de referência para os indicadores” (ECREUROPE, 2000, p. 50). Desta forma, o seu desenvolvimento consiste no trabalho conjunto entre fornecedor e varejista para o estabelecimento de objetivos, que devem estar de acordo com o papel da categoria. No processo de desenvolvimento do cartão, deve haver um balanceamento das metas entre os indicadores financeiros, de mercado e de satisfação do consumidor. O resultado da elaboração do cartão de metas é um conjunto de medidas de desempenho que podem ser utilizadas pelo varejista e seus parceiros no acompanhamento da evolução da categoria (ECR BRASIL, 1998).

Após a definição do cartão de metas, são elaboradas estratégias para que os objetivos sejam alcançados. Esta fase está relacionada com a estratégia global da loja, e como ela se relaciona com a estratégia da categoria, e posteriormente com as oportunidades táticas (ECREUROPE, 2000). Para tanto, varejista e fornecedor desenvolvem estratégias de marketing e de abastecimento, para que possam captar as oportunidades da categoria por meio do uso criativo e eficiente dos recursos disponíveis, de forma a englobar o processo de comprar, distribuir, comercializar e prestar serviços dentro da categoria. Desta forma, as estratégias de marketing devem estar alinhadas com o papel da categoria, e podem ter como objetivo, aumentar o tráfego ou transação, proteger território, gerar lucro ou caixa, criar sensação, ou reforçar imagem. Do mesmo modo, as estratégias de abastecimento devem contemplar a definição dos dados-chave, pedidos de compra, distribuição física, prazos de pagamento e processo financeiro da loja (ECR BRASIL, 1998).

No sexto passo, são definidas as táticas associadas ao sortimento, ao preço, à promoção, à apresentação na gôndola e ao abastecimento, as quais contribuem para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Essas táticas devem estar alinhadas aos papéis das categorias, cartão de metas e estratégias do negócio (ECREUROPE, 1998). A primeira tática, que consiste no desenvolvimento de um sortimento eficiente de produtos, deve balancear as necessidades do consumidor com os objetivos do varejista e fornecedor. Na determinação dos preços a serem praticados, varejista e fornecedores devem considerar o papel da categoria, as metas e estratégias, o comportamento do consumidor e os concorrentes. Para elaborar as promoções, o varejista e o fornecedor definem os meios de comunicação para promover a categoria. Para a apresentação dos produtos nas gôndolas, as decisões a serem tomadas se referem ao gerenciamento de espaço, localização dos produtos nos corredores, layout da categoria e nível de serviço (ECRBRASIL, 1998).

O sétimo passo, implementação do plano, segundo Gruen e Shah (2000), é uma das principais preocupações na GC para muitas empresas, uma vez que a execução parcial ou incorreta do plano pode acarretar na alocação de recursos de tempo e dinheiro de forma ineficaz, gerando um desgaste na parceria. Para a execução de forma eficaz do plano, varejistas e fornecedores devem estabelecer atributos para aprovação do plano, bem como atribuir responsabilidades para cada ação tática requerida e as pessoas para a execução. Por fim, desenvolve-se um calendário de implementação, com datas e pontos de checagem para as tarefas. (ECRBRASIL, 1998).

O passo final consiste na avaliação do plano. Nesta etapa as métricas definidas entre o varejista e o fornecedor são analisadas e redefinidas caso necessário. As medidas podem ser internas, financeiras e de produtividade, e externas, satisfação do consumidor e análise de mercado (ECREUROPE, 2000). Desta forma uma revisão eficiente deve especificar a frequência com que cada medida do cartão de metas da categoria vai ser revista, o que pode acontecer anualmente ou trimestralmente com uma revisão menos detalhada (ECRBRASIL, 1998).

### 3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os elementos necessários para o desenvolvimento deste trabalho, constando do cenário, da classificação e do método de pesquisa.



### 3.3.1 Cenário de Pesquisa

A empresa foco do presente artigo, um supermercado de médio porte, localizado no município de Jaciara, no estado de Mato Grosso, iniciou suas atividades como estrutura supermercadista de pequeno porte, no ano de 1979, e se desenvolveu para médio porte, a partir do ano 2000. Possui, atualmente, uma loja de 1350 m<sup>2</sup> de área de venda, com 10 *checkouts* e mais de 15.000 produtos para comercialização. A empresa realiza um processo de gestão considerado básico, incluindo controles financeiros e contábeis. Assim sendo, não possui histórico de adoção de sistemáticas gerenciais mais complexos. Desta maneira, em 2013, deu início a pequenas ações de melhoria no processo de gestão, incluindo o desejo de implantar o gerenciamento por categorias.

Geralmente este tipo de ferramenta é adotada pelas grandes redes supermercadistas, a qual é favorecida pela profissionalização do processo de gestão das empresas, bem como pelas parcerias estabelecidas com os fornecedores. Além do que, neste perfil de empresa, a definição de horizonte para a obtenção de resultados é um pouco mais estendido (visão de longo prazo), o que pode não ocorrer em supermercados menores e com administração familiar. Entretanto, segundo Guissoni et al. (2013), o gerenciamento por categorias também pode ser aplicado em ambientes menos complexos, como supermercados de pequeno e médio porte. A sua adoção pode contribuir com o aumento do faturamento e da rentabilidade da empresa, por meio do atendimento das necessidades do *shopper*.

### 3.3.2 Classificação da Pesquisa

O estudo foi realizado através de uma pesquisa de natureza aplicada, a qual segundo Gil (2010, p. 26), “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”. Quanto à abordagem, o estudo se caracteriza como quantitativo e qualitativo. A primeira abordagem se justifica, de acordo com Beuren (2006, p.92), uma vez que emprega “instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados”, neste caso, para a geração de indicadores e de metas a serem alcançadas. Com base nesses resultados, adota-se uma abordagem qualitativa para a definição de estratégias e de planos de ação para a implantação do GC.

O estudo foi considerado exploratório pois, segundo Beuren (2006, p. 80) “... normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada, neste

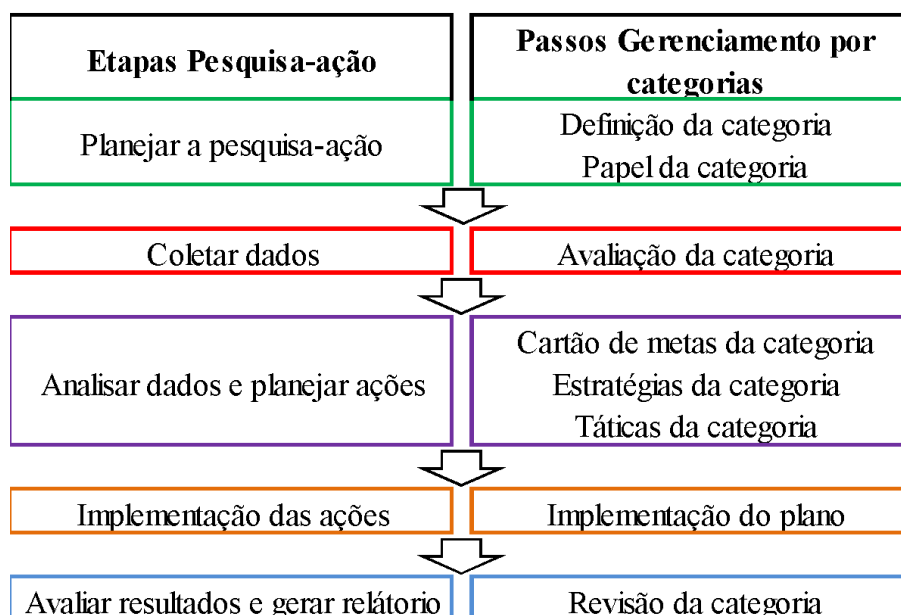
caso, operacionalização de gerenciamento por categorias. Assim sendo, buscou-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa”.

Os procedimentos técnicos do trabalho envolveram uma pesquisa-ação. Neste tipo de procedimento, o pesquisador se utiliza da observação participante, interferindo no objetivo de estudo, implantação de GC em ambiente de supermercado de médio porte. Em complemento, de forma cooperada com os participantes da ação, desenvolve solução para o problema e contribui para a base de conhecimento (THIOLLENT, 1992; MELLO et al., 2012).

### 3.3.3 Método de Trabalho

Neste trabalho alocou-se às cinco etapas de desenvolvimento da pesquisa-ação, apresentadas por Mello et al. (2012), os oito passos do gerenciamento por categoria, conforme Figura 20. Desta maneira, a etapa 1 da pesquisa ação (planejar a pesquisa-ação) corresponde aos passos 1 (definição da categoria) e 2 (papel da categoria) do GC. A etapa 2 (coleta de dados) da pesquisa-ação corresponde ao passo 3 (avaliação da categoria) do GC, e assim por diante.

Figura 20 – Etapas para o desenvolvimento da pesquisa



Fonte: Adaptado Mello et al. (2012) e ECR Brasil (1998)

Com base nos oito passos do modelo de ECR Brasil (1998) foram explicitadas as etapas que podem viabilizar a implantação do GC em varejo de médio e pequeno porte. O quadro 4 contém as etapas associadas aos passos do modelo, bem como a sugestão de ferramentas para a sua operacionalização. Na sequência, cada uma dessas atividades é detalhada utilizando-se o ambiente de um supermercado de médio porte.

Quadro 4 – Etapas para implantação do gerenciamento por categorias

Nº	Passos do GC (ECR Brasil, 1998)	Etapas do GC (Adaptado de ECR Brasil, 1998)	Ferramentas Aplicáveis
1	Definição da Categoria	Identificação da necessidade macro dos clientes	Funil de Decisão (ECR Brasil, 1998)
		Seleção dos produtos que podem atender à necessidade identificada	
		Identificação dos produtos que para os clientes são inter relacionados ou complementares	
		Verificação dos produtos que o varejista observa como inter relacionados	
		Identificação se a informação relacionada aos produtos é mensuráveis	
		Verificação se as categorias são gerenciáveis	
		Definição do grupo de produtos que vão atender às necessidades identificadas	
2	Papel da categoria	Identificação da penetração da categoria	Análise de cupons
		Identificação da frequência de compras	Análise de produtos processados
		Analisar a penetração <i>versus</i> a frequência de compras	Análise de quadrante (Nielsen, 2011)
3	Avaliação da categoria	Identificação de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças	Matriz SWOT (Müller, 2003)
		Definição de postura estratégica para o setor analisado	Postura estratégica (Rebouças, 2007)
		Identificação perfil do <i>shopper</i>	Definição de perfil do <i>shopper</i>
		Identificação dos atributos de compra do <i>shopper</i>	Definição dos atributos de compra
		Definição dos indicadores a serem monitorados	Lista de indicadores (Adaptado ECR Brasil, 1998)
		Definição da concentração dos fornecedores ( com relação a quantidade e valores monetários)	Análise da concentração dos fornecedores
		Definição do percentual de crescimento da categoria e de participação da categoria	Lacunas de oportunidade (Adaptado ECR Brasil, 1998)
4	Cartão de metas da categoria	Definição dos indicadores para fornecedores	Quadro geral de indicadores (Adaptado ECR Brasil, 1998)
		Definição dos indicadores para o supermercado	
		Definição dos indicadores para o <i>shopper</i>	
5	Estratégias da categoria	Definição de estratégias para a(s) categoria(s)	Quadro geral das estratégias (Adaptado ECR Brasil, 1998)
6	Táticas da categoria	Definição das táticas para a(s) categoria (s)	Quadro geral das táticas (ECR Adaptado Brasil, 1998)
7	Implementação do plano de categoria	Elaboração de plano de ação para a(s) categoria(s)	Quadro geral de implantação (ECR Adaptado Brasil, 1998)
8	Revisão da categoria	Analisar dos resultados	Análise dos resultados (Adaptado ECR Brasil, 1998)

Para definição da categoria, que constitui o primeiro passo do GC, foram levantados dados secundários de maneira a identificar as expectativas macro do *shopper*, com base em dados nacionais sobre os hábitos de consumo no setor de hortifrutigranjeiros (SOUSA et al 2007; IBGE 2008/2009). Os responsáveis não somente pela realização deste passo, mas por todo o GC descrito nesta sistemática foram os gerentes de compras e o de loja. Utilizou-se o funil de decisão de categorias proposto por ECR BRASIL (1998), o qual se desdobra em seis etapas que, com base nas informações das expectativas do cliente, permitiu a seleção dos produtos específicos que formam as categorias a serem gerenciadas.

No segundo passo, papel da categoria, utilizou-se a matriz proposta por Nielsen (2011) que compara a frequência de compra e a penetração da categoria para identificar o seu papel, que pode ser: categoria destino, categoria de rotina, categoria de conveniência ou categoria de sazonalidade.

O terceiro passo, avaliação da categoria se desenvolveu por meio de análises qualitativas e quantitativas, divididas em quatro etapas: levantamento dos dados de mercado, identificação do perfil de compra do *shopper*, diagnóstico do varejista e diagnóstico do fornecedor. Na etapa de levantamento dos dados do mercado, foi realizada uma Análise SWOT (do inglês, *Strength, Weakness, Opportunities e Threats*). No cruzamento entre as Oportunidades e Ameaças e os Pontos Fortes e Pontos Fracos, foi possível identificar a existência de relações, bem como de quantificá-las, por meio da atribuição de pesos (MÜLLER, 2003). A escala de avaliação proposta pelo autor é composta por três pontos. Adota-se o valor 1 para indicar uma relação de baixa intensidade entre os itens, enquanto que o 3 é utilizado para apontar a existência de uma relação de média intensidade e, por fim, o 9 é utilizado para indicar uma forte intensidade de relação.

Na etapa de identificação do perfil de compra do *shopper*, foi realizada uma pesquisa em relação aos seus dados demográficos, sua frequência de compras, os atributos adotados para a realização da compra dos produtos foco do estudo, bem como indicadores relacionados ao comportamento financeiro do *shopper*, a saber: ticket médio, cesta de produtos e o índice de penetração. O ticket médio de compras identifica o valor médio gasto pelo cliente no departamento foco do estudo, seu valor pode ser encontrado através do faturamento do departamento ou categoria, dividido pela quantidade de ticket que passaram no caixa no período analisado. A cesta de produtos tem como objetivo identificar a quantidade média de itens adquiridos pelo *shopper*, em cada compra. Esse valor pode ser encontrado, através da soma da quantidade de itens do setor que cada cliente comprou, dividido pela quantidade de cupons processados. O indicador de penetração da categoria tem como objetivo identificar o

percentual de clientes que compraram em cada categoria (frutas, legumes/vegetais, verduras/temperos e ovos) em relação à soma total dos cupons processados no departamento de hortifrutigranjeiros.

Para a análise do varejista, foram selecionados os seguintes indicadores: percentual de participação das vendas no departamento (R\$); percentual de crescimento com relação as vendas; percentual de participação, em peso, no departamento; percentual de crescimento com relação a quilos/unidades; percentual do margem líquida no departamento; percentual de perdas financeira no departamento. Além desses indicadores, é realizada a análise de quadrante proposta pelo ECR Brasil (1998), para identificar a existência de lacunas de oportunidade associadas à categoria.

O primeiro indicador se refere ao percentual de participação do departamento de hortifrutigranjeiro sobre as vendas da loja, bem como o percentual de participação das categorias e dos produtos foco, em relação ao faturamento do departamento. O percentual de participação do departamento pode ser obtido através à divisão das vendas deste pelo total de vendas do supermercado. O percentual de participação das categorias e dos produtos foco foi encontrado através da divisão das vendas das categorias e dos produtos foco pelo faturamento do departamento.

O segundo indicador tem como objetivo identificar o percentual de crescimento do supermercado, departamento, categorias e produtos foco do estudo, comparando o faturamento dos anos 2013 e 2014. O percentual foi encontrado através da soma do faturamento do ano de 2014, dividido pelo faturamento do ano de 2013, onde o valor encontrado foi dividido pelo faturamento de 2013.

O terceiro indicador, percentual de quilos/unidades comercializados no departamento de hortifrutigranjeiro, está relacionado ao percentual de participação de cada categoria e dos produtos foco no montante de quilos/unidades comercializados no departamento. Este valor pode ser encontrado através da soma dos quilos/unidades comercializados na categoria e pelos produtos foco, dividido pela soma total dos quilos/unidades comercializados no departamento.

O quarto indicador tem como objetivo identificar o percentual de crescimento do departamento, categorias e produtos foco do estudo, com relação à quantidade de quilos/unidades comercializados nos anos de 2013 e 2014. O percentual foi encontrado através da soma dos quilos/unidades comercializados no ano de 2014, dividido pela quantidade de quilos/unidades comercializados no departamento no ano de 2013, onde o valor encontrado foi dividido pela quantidade de quilos/unidades de 2013.

O próximo indicador margem líquida tem como objetivo identificar o percentual de margem líquida do supermercado, do departamento, da categoria e dos produtos foco do estudo. A margem líquida foi encontrada através da soma das vendas do supermercado, bem como do departamento, subtraindo o valor dos gastos totais. Para a margem líquida, utilizou-se o valor da margem líquida dividido pelo faturamento do supermercado e do departamento.

Na sequência o indicador de percentual de perdas foi elaborado tendo como objetivo identificar o percentual de perdas no supermercado, o do departamento, o das categorias e o dos produtos foco. O percentual das perdas do departamento com relação às perdas do supermercado, foi encontrado através da soma das perdas do departamento, dividido pelas perdas totais do supermercado. Para a identificação do percentual de perdas das categorias e dos produtos foco, realizou-se a soma das perdas de cada categoria, bem como dos produtos foco, que posteriormente foram divididos pelo valor das perdas do departamento.

Por fim, foi realizada a análise do quadrante, que tem como objetivo verificar a real situação das categorias de um departamento, pois cruza tanto o seu faturamento quanto a sua participação percentual dentro do departamento e o seu percentual de crescimento em vendas. Segundo ECR Brasil (1998), são quatro os posicionamentos dos produtos nos quadrantes: dorminhoco, duvidoso, vencedor e lacuna de oportunidade. Se a categoria apresenta baixa participação e alto crescimento, é considerada dorminhoca. Para tanto os gestores devem rever o mix de produtos, eliminar os produtos de baixa venda, rever o gerenciamento de espaço, comparar as promoções com o mercado, elaborar promoções conjuntas com os produtos vencedores e rever a margem de lucro.

Se a categoria apresenta alta participação e alto crescimento é considerada vencedora. Neste caso, os gestores procuram dar continuidade às ações existentes, aumentar o suporte promocional, rever o gerenciamento de espaço, adicionar novos itens com grande potencial de vendas e rever os preços e margens.

As categorias que estão no terceiro quadrante, com baixo crescimento e alta participação, são consideradas lacunas de oportunidade. Para tanto, o gestor deve rever o gerenciamento de espaço para identificar se os produtos de maior venda estão com pouco espaço disponível, analisar o mix de preços para identificar se os preços estão acima do mercado, rever se os itens da categoria estão participando das promoções e identificar se o mix de produto está de acordo com as necessidades dos clientes.

O quarto quadrante é intitulado como duvidoso, pois representa categorias com baixo crescimento e com baixa participação. O gestor deve rever o sortimento do supermercado realizando a comparação com os concorrentes, eliminar os itens de pior venda, verificar se a

margem de lucro pode ser aumentada e comparar os preços da categoria com os dos concorrentes.

A próxima etapa desenvolvida foi o diagnóstico dos fornecedores, que teve como objetivo identificar o nível de concentração dos fornecedores no departamento e nas categorias. Para tanto, analisou-se o percentual de participação de cada um dos 28 fornecedores de hortifrutigranjeiros, em valores monetários e em quilos/unidades dos produtos adquiridos por fornecedor. O valor foi encontrado através da soma dos produtos adquiridos por fornecedor em valor monetário e quilos/unidades, dividido pelo valor monetário e quilos/unidades das aquisições do departamento de hortifrutigranjeiro.

O quarto passo foi à definição de um cartão de metas tanto para o departamento quanto para as categorias, o qual foi desenvolvido com base nas informações da análise das categorias, contemplando indicadores do supermercado, do *shopper* e dos fornecedores. As metas foram estabelecidas com base no desvio padrão, a média e as avaliações qualitativas dos gestores.

No quinto passo foram estabelecidas, a partir do papel da categoria e do cartão de metas, as estratégias norteadoras de cada categoria. Essas estratégias contemplam as áreas de marketing e a de abastecimento de produtos, descrevendo como o varejista planeja comprar, distribuir, comercializar e prestar serviços, dentro da categoria.

As táticas das categorias, que constituem o sexto passo, foram elaboradas com base no papel da categoria, no cartão de metas e nas estratégias estabelecidas. Neste estágio foram identificadas as ações específicas a serem executadas para implantar as estratégias da categoria, elaboradas anteriormente. Para tanto, o processo de desenvolvimento das táticas contemplou o sortimento, preço, promoção, apresentação de gôndola e abastecimento do departamento e das categorias.

Na sétima etapa, implantação do plano, desenvolveu-se um cronograma com os prazos para execução das estratégias e táticas, bem como foram definidos responsáveis para cada tarefa. O oitavo e último passo, revisão das categorias, foi desenvolvido pelo gerente da categoria e pelo gerente de loja, com o objetivo de avaliar as metas estabelecidas e as possíveis modificações para melhorar o desempenho do departamento e das categorias.

### 3.4 RESULTADOS DA PESQUISA

Na sequência são apresentados os resultados da implantação de cada uma das atividades, que se desenvolveu em um ambiente de um supermercado de médio porte.

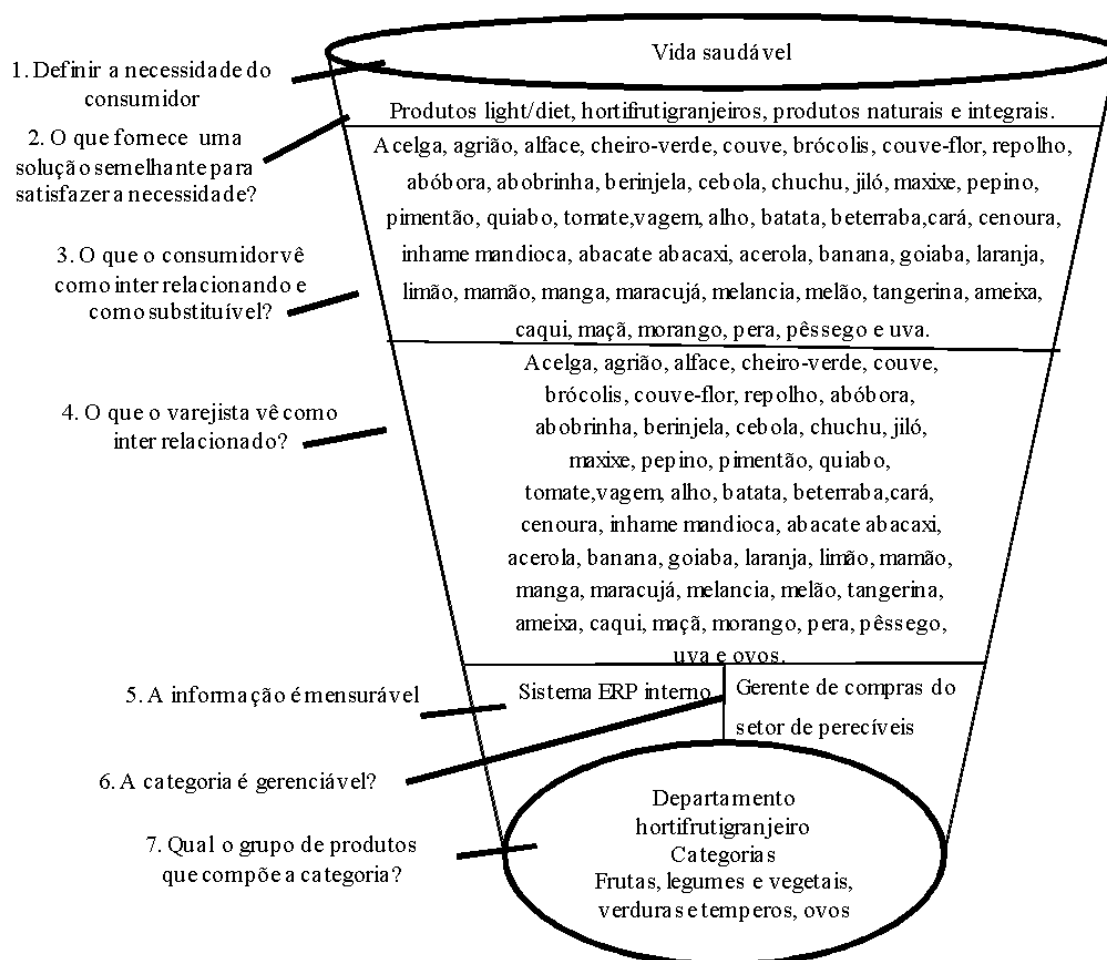
### 3.4.1 Definição da Categoria

Na definição da categoria, utilizou-se o **funil de decisão** para definir os produtos que atendem às demandas dos clientes. Este passo foi desenvolvido pelo gerente de compras e o gerente de loja, entre os dias 18 e 22 de maio de 2015. Para tal, inicialmente, foram identificadas as **necessidades macro dos clientes** que compram e consomem produtos de hortifrutigranjeiro. A identificação do consumidor relacionado à alimentação saudável está relacionada à pesquisa de Sousa et al. (2007) que define dois tipos de clientes: o utilitarista saudável e o diestético. O primeiro perfil pensa na saúde no momento do consumo, buscam componentes fundamentais para uma vida com qualidade e têm o alimento como uma mercadoria. Alimentam-se com o intuito de melhorar o desempenho do corpo, de evitar ou retardar certas doenças crônicas degenerativas e de ficar em forma até uma idade avançada. O segundo perfil, diestético, busca um corpo perfeito. Esses consumidores possuem facilidade de acesso aos alimentos orientados à saúde, com a constante ingestão de alimentos tais como frutas, legumes e verduras (FLV), alimentos funcionais e fibras alimentares. Nesse caso, a alimentação saudável visa atender ao novo modelo estético de um corpo magro, de classe dominante, tornando-se objeto e símbolo de sucesso social. A macro demanda oriunda destes dois tipos de cliente é ‘vida saudável’ (Figura 21).

Com base nas demandas macro levantadas anteriormente, na segunda etapa foram **selecionados os tipos de produto que as atendem**, quais sejam: diet, light, hortifrutigranjeiros, naturais e integrais. Na terceira etapa, buscou-se identificar **os produtos que os clientes percebem como sendo inter-relacionados** e que podem atender sua necessidade macro. Para tanto, utilizou-se o resultado da pesquisa de orçamento familiar (2008/2009), elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), para identificar quais os produtos hortifrutigranjeiros são mais consumidos no estado de Mato Grosso. Foram identificados: acelga, agrião, alface, cheiro-verde, couve, brócolis, couve-flor, repolho, abóbora, abobrinha, berinjela, cebola, chuchu, jiló, maxixe, pepino, pimentão, quiabo, tomate, vagem, alho, batata, beterraba, cará, cenoura, inhame mandioca, abacate abacaxi, acerola, banana, goiaba, laranja, limão, mamão, manga, maracujá, melancia, melão, tangerina, ameixa, caqui, maçã, morango, pera, pêssgo e uva.



Figura 21 – Funil de decisão GC



Fonte – Adaptado ECR BRASIL(1998)

Na quarta etapa, foi realizada uma reunião para definir **os produtos que os responsáveis por elaborar o GC acreditam ser inter-relacionados**. Foram identificados todos os produtos identificados na etapa anterior, acrescido de ovo.

Na quinta etapa foi definido que **o sistema a ser utilizado para operacionalizar o GC seria o ERP da empresa**, do inglês *Enterprise Resource Planning* (Planejamento dos Recursos Empresariais, que é um software integrado de gestão empresarial que auxilia no planejamento e organização da empresa.

Na sexta etapa, **definição do responsável pelo gerenciamento do desempenho do departamento**, foi realizada a opção pelo gerente de compras do setor de perecíveis, tanto pela proximidade da área quanto pela facilidade de acesso à cadeia de fornecedores. Na sétima e última etapa, que constitui a **definição do grupo de produtos que vão atender as necessidades identificadas**, foram listados os produtos que compõem o departamento e as

categorias, dividindo-os em três categorias: frutas, com 104 produtos; legumes e vegetais, com 78 produtos; verduras e temperos, com 61 produtos; e ovos, com 13 produtos (Apêndice A), o que resulta em um total de 256 produtos.

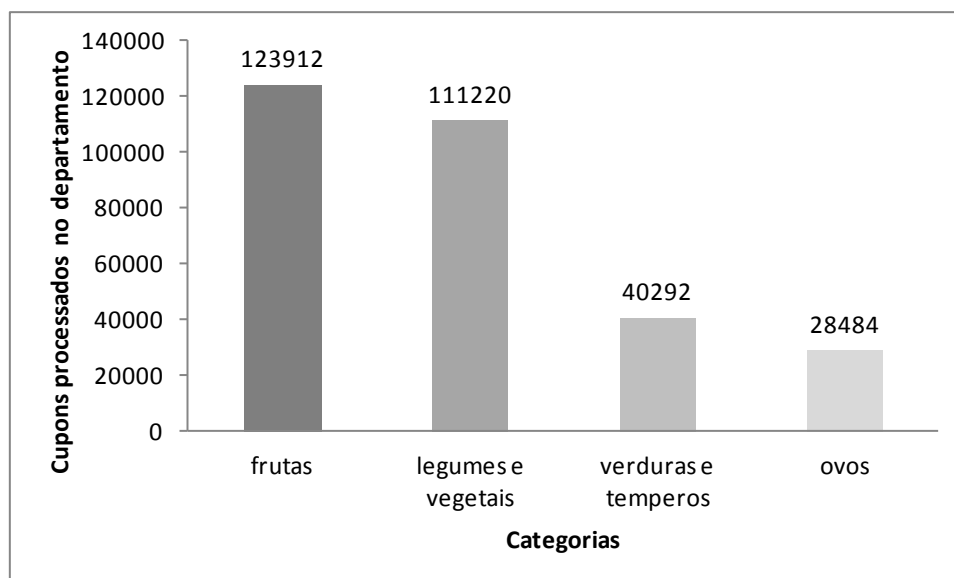
### 3.4.2 Papel da Categoria

Para o desenvolvimento do segundo passo do GC, que se constitui da definição do papel de cada categoria, utilizou-se a matriz proposta por Nielsen (2011), que tem por objetivo classificar a categoria considerando tanto a **frequência de compra quanto a penetração da categoria junto aos shoppers**. Este passo foi desenvolvido pelo gerente de loja entre os dias 25 de maio e 19 de junho de 2015. Para tal, foram utilizados dados históricos do departamento de hortifrutigranjeiro, entre os meses de Janeiro e Dezembro de 2014. A seleção de 12 meses se deu em função da existência de possíveis restrições de sazonalidade.

Foram processados 548.989 (quinhentos e quarenta e oito mil e novecentos e oitenta e nove) cupons, no ano de 2014, destes, 187.101 (cento e oitenta e sete mil e cento e um) cupons, tinham produtos do departamento de hortifrutigranjeiro, o que representa 34,08% dos cupons processados. Deste total, 123.912 (cento e vinte e três mil novecentos e doze) cupons tinham produtos da categoria frutas, o que representa 66% do total de cupons processados no departamento. Na categoria legumes e vegetais, foram 111.220 (cento e onze mil duzentos e vinte) cupons, o que representa 59% dos cupons processados no departamento. Na categoria verduras e temperos, foram 40.292 (quarenta mil, duzentos e noventa e dois) cupons, o que representa 22% dos cupons processados. Na categoria ovos, foram 28.484 (vinte e oito mil quatrocentos e oitenta e quatro) cupons, o que representa 5% dos cupons processados. A figura 22 ilustra a participação das categorias no total de cupons processados no departamento.

Dentro deste universo de 187.101 cupons do departamento foram levantados os quantitativos de frequência de venda dos produtos das categorias foco do trabalho, o que totalizou 639.046 (seiscentos e trinta e nove mil e quarenta e seis) itens. Destes, 268.595 (duzentos e sessenta e oito mil quinhentos e noventa e cinco) são da categoria frutas, representado 42% dos produtos vendidos nos cupons analisados, conforme a figura 23.

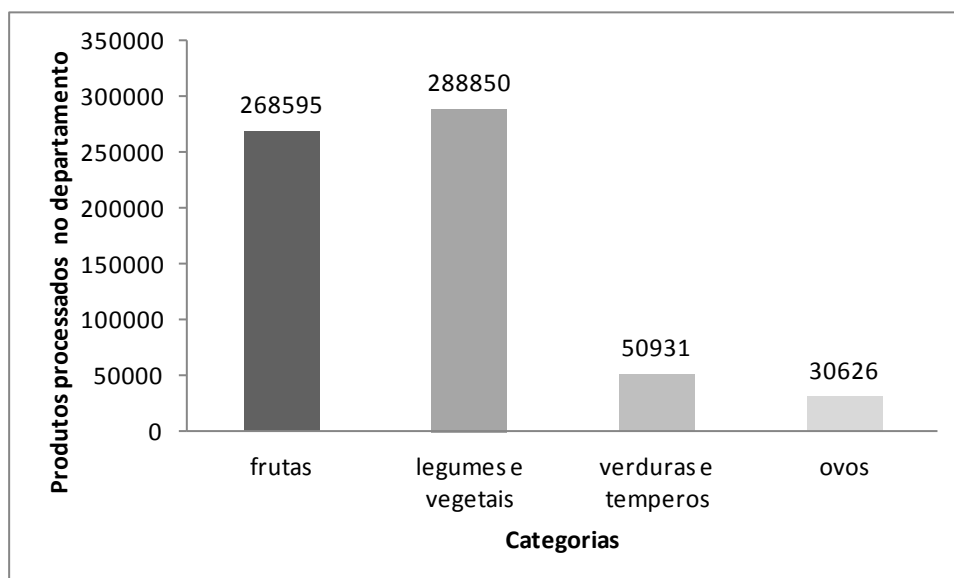
Figura 22 – Gráfica da quantidade de cupons processados por categorias



Fonte – elabora pelo autor

A categoria legumes e vegetais apresentou 288.850 (duzentos e oitenta e oito mil e oitocentos e cinquenta) produtos, o que representa 45% dos produtos processados. A categoria verduras e temperos apresentaram 50.931 (cinquenta mil, novecentos e trinta e um) itens, representando 8% dos produtos vendidos. Por fim, a categoria ovos, obteve 30.626 (trinta mil, seiscentos e vinte e seis) itens, o que representa 5% do total de produtos vendidos em 2014 no departamento.

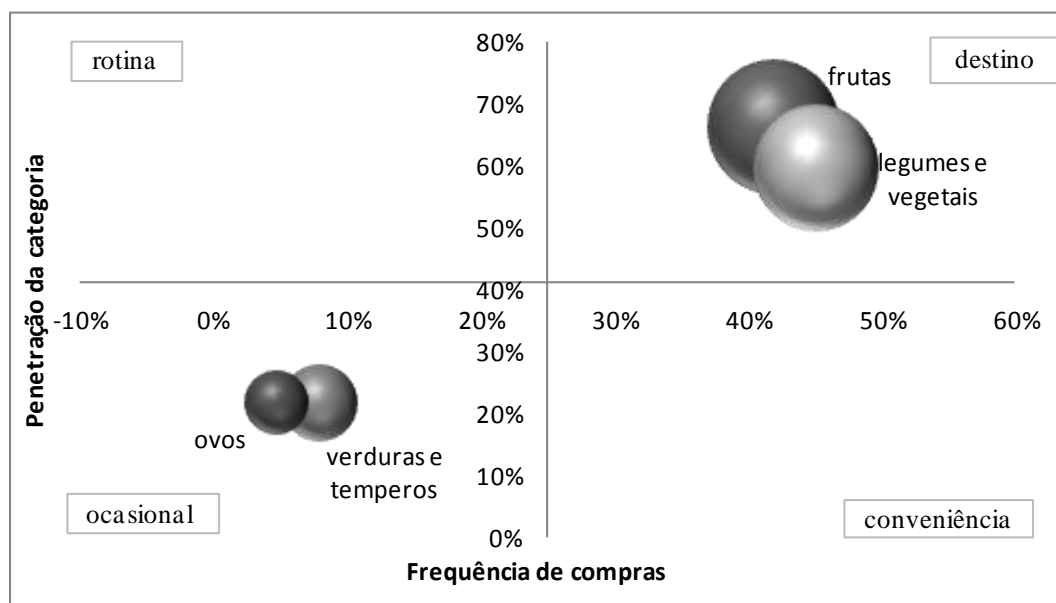
Figura 23 – Gráfica da quantidade de produtos processados por categorias



Fonte – elaborado pelo autor

A identificação do **percentual de penetração de cada categoria** foi obtida através da relação entre o total de cupons no período analisado e o total de cupons que contém vendas no departamento. Para a **identificação da frequência de compras**, utilizou-se a participação de cada categoria em relação à totalidade de produtos vendidos do departamento. A figura 24, demonstra a relação entre a penetração e a frequência de compras, a qual se faz necessária para a identificação da importância de cada categorias para a definição de seu papel.

Figura 24 – Definição dos papéis das categorias para o departamento de hortifrutigranjeiro



Fonte – Adaptado NIELSEN (2011)

Desta forma, **através da análise de quadrantes**, demonstrada na figura 9, onde são apresentados o posicionamento de cada uma das categorias e o seu papel, segundo classificação de Nielsen (2011), observa-se que as categorias frutas e legumes/vegetais são classificadas como destino, pois apresentam alta penetração e alta frequência de compras. De acordo com o ECR (1998), nestas categorias o varejista procura ser o principal provedor destes produtos, agregando consistentemente valor para o *shopper*. As categorias ovos e verduras/temperos foram classificadas como sazonal, uma vez que apresentam baixa penetração e baixa frequência de compras. Essas categorias apontam o varejista como um dos provedores destes produtos, mas sem o mesmo ser considerado como referência junto aos seus clientes (ECR BRASIL, 1998).

### 3.4.3 Avaliação da Categoria

O terceiro passo, avaliação da categoria, desdobrou-se em quatro etapas: análise de mercado, análise do varejista, análise do *shopper* e análise dos fornecedores. A primeira etapa desenvolvida foi à análise de mercado, para tanto, o gerente de loja e o gerente de compras, realizaram reuniões entre os dias 25 e 30 junho de 2015, para desdobrar uma **matriz SWOT**, analisando as questões externas à empresa, bem como as internas. Assim sendo, **foram identificados os pontos fortes e fracos da organização (microambiente), bem como as oportunidades e ameaças (macroambiente)**. A quadro 5 contém as questões identificadas.

Quadro 5 – Determinação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças

Oportunidades	Ameaças
tendências sensorialidade e prazer	concorrentes anteciparem às melhorias
tendências saudabilidade e bem-estar	entrar em disputas de preços
tendências conveniência e praticidade	perda de clientes para feira livre
tendências confiabilidade e qualidade	entrada de novos supermercados no mercado
tendências sustentabilidade e ética	diminuição do poder de compra dos clientes
aumento da obesidade infantil	
Pontos fortes	Pontos fracos
localização da loja	inadequada comunicação visual do departamento
mix de produtos	inabilidade de desenvolver campanhas promocionais diferenciadas
espaço do departamento	preço superior ao da concorrência
qualidade dos produtos	atendimento ao cliente no mesmo patamar que os concorrentes
capacidade de armazenamento	inadequado layout do departamento
maior capacidade de compras de mercadorias	

Fonte – elaborado pelo autor

Foram seis as oportunidades identificadas pelos gestores, a primeira delas foi a sensorialidade e prazer, que representa um segmento de consumidores aficionados por novos produtos e novas experiências em torno da alimentação. Esses consumidores procuram por produtos *premium*, geralmente destinados à população de alta renda, como também os alimentos sofisticados que têm preço acessível para os consumidores emergentes. A tendência de saudabilidade e bem estar se refere à parcela da população que busca por alimentos que podem trazer algum benefício à saúde. As tendências de conveniência e praticidade são motivadas pelo ritmo de vida acelerado e pelas mudanças verificadas na estrutura tradicional das famílias. Esses fatores estimulam a demanda por produtos que permitam a economia de tempo e esforço dos consumidores, estimulando a demanda por refeições prontas e semiprontas, alimentos de fácil preparo, embalagens de fácil abertura, fechamento e descarte. A tendência de confiabilidade e qualidade se refere aos consumidores mais conscientes e

informados que tendem a demandar produtos seguros e de qualidade atestada, valorizando a garantia de origem e os selos de qualidade obtidos a partir de boas práticas de fabricação e controle de riscos. A tendência de sustentabilidade e ética está relacionada ao surgimento de consumidores preocupados com o meio ambiente e também interessados na possibilidade de contribuir para causas sociais ou auxiliar pequenas comunidades agrícolas por meio da compra de produtos alimentícios - produtores locais (BARBOSA, MADI, TOLEDO, REGO, 2010). A obesidade infantil, identificada como a sexta oportunidade, se refere ao sobrepeso de crianças no Brasil, a ingestão de frutas e hortaliças como parte de uma alimentação balanceada pode ser uma arma contra este problema (NASCIMENTO, 2014).

As ameaças identificadas foram: concorrentes se anteciparem às melhorias, oferecendo inovações em produtos ou serviços para os consumidores; entrar em disputa de preços com a concorrência, ocasionando a diminuição da rentabilidade; perda de clientes para feira livre, a qual concorre diretamente com o departamento de hortifrutigranjeiro; entrada de novos supermercados no mercado; e diminuição do poder de compra dos clientes, em função de crises econômicas.

Os pontos fortes da organização para o departamento de hortifrutigranjeiro foram: localização da loja, ao lado da praça central, possibilitando fácil acesso aos compradores; mix de produtos, representados tanto em quantidade quanto variedade; espaço interno do departamento, representando aproximadamente 20% da loja e se constituindo o maior departamento de hortifrutigranjeiro da região; qualidade dos produtos, a qual está relacionada ao cumprimento de rígidos atributos de seleção de fornecedores; grande capacidade de armazenamento, em comparação com os concorrentes, e maior capacidade de compras, uma vez que a organização possui duas lojas, sendo que a loja foco do estudo é a maior de região.

Os pontos fracos identificados da organização foram: inadequada comunicação visual do departamento, uma vez que o supermercado carece de parceria com profissionais da área de design de lojas; inabilidade no desenvolvimento de campanhas promocionais diferenciadas, sem diferenciação criativa de peças promocionais; preço superior ao da concorrência, ainda não tão valorizado pelo *shopper*; atendimento ao cliente no mesmo patamar que os concorrentes, sem diferenciação de serviço; e inadequado layout do departamento, gerado por bancas de exposição ultrapassadas.

Após a identificação dos itens macro e microeconômicos que influenciam o negócio, foi aplicado o modelo quantitativo de Müller (2003) para identificação de quais relações apresentam maior intensidade na matriz SWOT, representados na Figura 25. Adotando uma escala de três pontos, foi utilizado o valor 1 sempre que existisse uma relação de baixa

intensidade entre os dois itens analisados, 3 para uma relação de média intensidade e 9 para uma relação de alta intensidade. Realizando o somatório dos valores de cada um dos quatro quadrantes da matriz gerada, verificou-se que as oportunidades e pontos fortes, apresentaram um somatório de 260 pontos, seguidos pelas ameaças e pontos fortes com 180 pontos. As ameaças e pontos fracos apresentaram 159 pontos e, por fim, as oportunidades e pontos fracos tiveram 114 pontos.

Figura 25 – Matriz SWOT

MATRIZ SWOT		Pontos fortes						Pontos fracos				
		localização da loja	mix de produtos	espaço do departamento	qualidade dos produtos	maior capac. de comp. de merc.	capacidade de armazenamento	inadequada comunic. visual do dep.	inab. de desenv. camp. promoc. diferenc.	preço superior ao da concorrência	atend. ao cliente no mesmo pat. que os conc.	inadequado layout do departamento
Oportunidades	tendências sensorialidade e prazer	3	9	9	9	9	9	9	9	1	9	9
	tendências saudabilidade e bem-estar	1	9	3	9	9	3	1	1	1	1	1
	tendências conveniência e praticidade	9	9	9	9	9	9	3	3	3	3	3
	tendências confiabilidade e qualidade	1	9	3	9	9	9	1	1	1	9	3
	tendências sustentabilidade e ética	1	9	1	9	9	1	1	1	1	1	1
	aumento da obesidade infantil	9	9	9	9	9	9	9	9	1	9	9
TOTAL		260						114				
Ameaças	concorrentes anteciparem às melhorias	9	9	9	9	1	9	9	9	9	9	9
	entrar em disputas de preços	3	3	1	9	9	3	1	3	9	1	1
	perda de clientes para feira livre	3	9	3	9	3	1	3	9	9	9	3
	entrada de novos supermercados no mercado	9	9	9	9	9	9	9	9	3	9	3
	diminuição do poder de compra dos clientes	1	9	1	3	9	1	3	9	9	9	3
TOTAL		180						159				

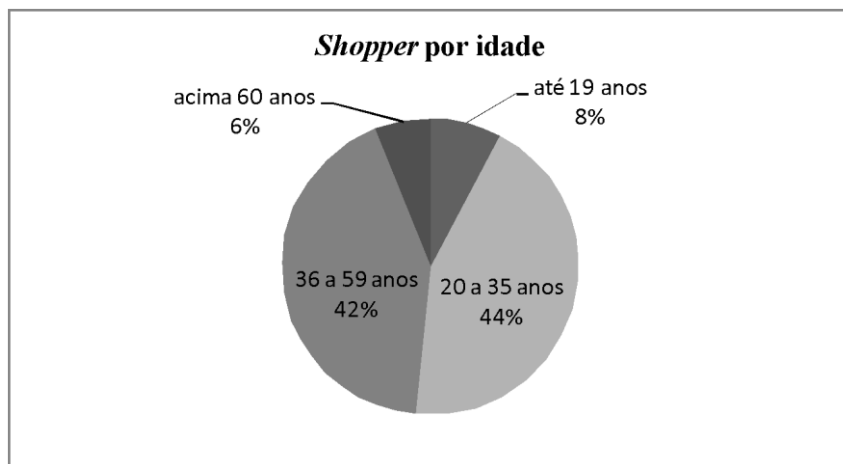
Fonte – Adaptado de MÜLLER (2003)

A seguir, podem ser definidas estratégias genéricas, apresentadas por Oliveira (2007), associadas aos valores dos somatórios obtidos na Matriz SWOT. As **quatro posturas estratégicas possíveis** são: desenvolvimento (para situações na qual predominam oportunidades e pontos fortes), crescimento (para predominância de oportunidades e pontos

fracos), manutenção (para predominância de ameaças e pontos fortes) e sobrevivência (para predominância de ameaças e pontos fracos). Desta forma, a matriz SWOT da empresa possui predominância de oportunidades e de pontos fortes. Assim, segundo o autor, é recomendada a postura estratégica de desenvolvimento, a qual evidencia um cenário quando a empresa busca o aumento de suas vendas, através de melhoria em seus produtos e serviços, diversificação de mix, aumento de capacidade, bem como exploração de novos segmentos de clientes.

A segunda etapa realizada foi a análise do *shopper*, desenvolvida pelo gerente de loja entre os dias 1 e 10 de julho de 2015. Para tanto, o gestor utilizou a pesquisa desenvolvida no primeiro artigo, bem como dos dados internos do supermercado, entre os meses de Janeiro e Dezembro de 2014. As primeiras informações descritas compuseram o **perfil dos shoppers**, sua frequência de compras, e por fim os **atributos de compras** mais relevantes. Os resultados apontaram o seguinte perfil para os *shoppers* do departamento de hortifrutigranjeiro. Em relação ao sexo, 51,69% eram do sexo feminino e 48,31% do sexo masculino. De acordo com a Figura 26, o percentual de representatividade nas faixas etárias foi de 8% até 19 anos, 44% para os jovens entre 20 e 35 anos, 42% para os adultos de 36 a 59 anos e 8% acima de 60 anos.

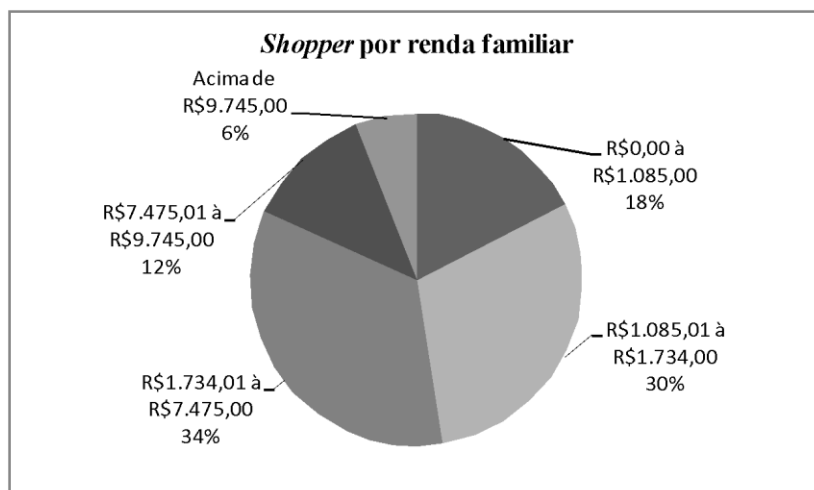
Figura 26 – Idade dos *shopper*



Fonte – Elaborado pelo autor

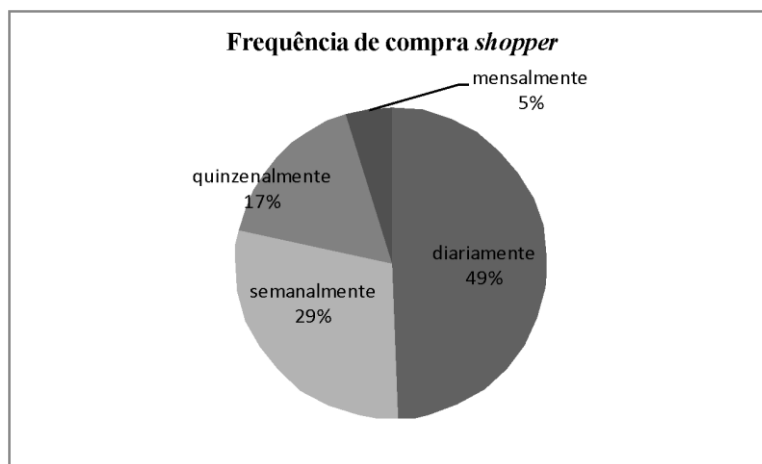
Em relação à renda familiar dos entrevistados, a figura 27 aponta que 49,35% tinham renda até R\$ 1.085,00; 30,13% tinham renda entre R\$ 1.085,01 a R\$ 1.734,00; 34,29% tinham renda entre R\$ 1.734,01 a R\$ 7.475,00; 12,21% tinham renda entre R\$ 7.475,01 a R\$ 9.745,00; e 5,97% possuíam renda superior a R\$ 9.745,01; configurando, majoritariamente shoppers pertencentes à classe B e C (FGV, 2012).



Figura 27 – Renda dos *Shopper*

Fonte – Elaborado pelo autor

A frequência de compra está representada na figura 28. Nela verifica-se que, 49,35% *shoppers* realizam compras no departamento de hortifrutigranjeiro diariamente, enquanto que, 29,09% dos participantes compram semanalmente, 16,88% quinzenalmente, e 4,68% mensalmente.

Figura 28 – Frequência de compras dos *shoppers*

Fonte – Elaborado pelo autor

Os principais atributos que influenciam na hora da compra de hortifrutigranjeiros estão detalhados no quadro 6. Desta forma, o atributo consistência deve receber maior atenção por parte do varejista e dos fornecedores, uma vez que está em 7 das 10 categorias analisadas, seguido, dos atributos cor e preço que estão em 3 das 10 categorias analisadas.

Quadro 6 - Atributos mais relevantes para o *shopper*

FRUTAS		VERDURAS E TEMPEROS	
Banana Nanica		Alface Hidropônica	
<b>BN5</b>	Não estar amassada (firmeza)	<b>AH1</b>	Consistência (não estar murcha)
<b>BN3</b>	Estágio de amadurecimento	<b>AH4</b>	Limpeza do pé
<b>BN1</b>	Cheiro	<b>AH3</b>	Fresca (nova)
Maçã Nacional		Alho Solto	
<b>MN1</b>	Consistência (firme)	<b>AS3</b>	Não estar estragado (dente)
<b>MN3</b>	Não estar amassada	<b>AS1</b>	Preço
<b>MN4</b>	Preço	<b>AS5</b>	Consistência (não estar murcho)
Laranja Comum		Cheiro Verde	
<b>LC1</b>	Casca lisa (não grossa)	<b>CV1</b>	Consistência (não estar murcho)
<b>LC4</b>	Não estar com pontos estragados	<b>CV4</b>	Fresco (novo)
<b>LC3</b>	Cor	<b>CV3</b>	Espessura
LEGUMES E VEGETAIS		OVOS	
Batata Monalisa		Ovo	
<b>BM1</b>	Casca lisa	<b>OV4</b>	Integridade da Embalagem
<b>BM3</b>	Consistência (não estar murcha)	<b>OV1</b>	Cheiro
<b>BM4</b>	Cor	<b>OV3</b>	Data de validade
<b>BM5</b>	Não estar estragada (machucada)	<b>OV5</b>	Não estar quebrado
Cebola Nacional		Tomate	
<b>CN1</b>	Consistência (não estar murcha)	<b>TO1</b>	Consistência (firmeza)
<b>CN3</b>	Existência de casca externa (proteção)	<b>TO3</b>	Estágio de amadurecimento
<b>CN2</b>	Estágio de Amadurecimento (madura)	<b>TO2</b>	Cor
<b>CN4</b>	Preço		

Fonte – Elaborado pelo autor

De maneira a avaliar o comportamento financeiro do *shopper*, foram **definidos três indicadores**, representados na tabela 7: ticket médio, cesta de produtos e o índice de penetração.

Tabela 7 – Indicadores selecionados para análise do *shopper*

Departamento e categorias	Valor cupom médio	Cesta de produtos	Índice de penetração
frutas	R\$ 6,22	1,4	66%
legumes e vegetais	R\$ 4,66	1,5	59%
verduras e temperos	R\$ 0,53	0,3	22%
ovos	R\$ 0,91	0,2	15%
hortifrutigranjeiro	R\$ 12,33	3,4	34%

Desta forma, o valor do cupom médio para o departamento, identificado com base nas informações internas da empresa foi de R\$ 12,33 (doze reais e trinta e três centavos), com

destaque para a categoria frutas, que apresentou o cupom médio de R\$ 6,22 (seis reais e vinte e dois centavos). A quantidade de itens da cesta de produtos para o departamento de hortifrutigranjeiro foi de 3,4 produtos por *shopper*, de forma que a categoria legumes e vegetais apresentou o maior valor, de 1,5 produtos por compra. Por fim, o índice de penetração do departamento com relação ao supermercado foi de 34%. Na categoria frutas identificou-se um índice de penetração de 66% com relação ao departamento de hortifrutigranjeiro. Estes valores demonstram que com relação aos indicadores do *shopper* a categoria fruta apresenta os melhores resultados, uma vez que possui melhor ticket médio, diferença pequena na cesta de produtos e melhor índice de penetração.

A terceira etapa, análise do varejista, foi desenvolvida entre os dias 15 a 20 de julho de 2015 pelo gerente de loja e o gerente de compras, que desenvolveram uma planilha contendo os principais **indicadores**; percentual de participação das vendas no departamento (R\$); percentual de crescimento com relação as vendas; percentual de participação, em peso, no departamento; percentual de crescimento com relação a quilos/unidades; percentual do margem líquida no departamento; percentual de perdas financeira no departamento; **a serem monitorados** no departamento, nas categorias e cada um dos hortifrutigranjeiros foco do estudo, conforme tabela 8. Para tal, foram utilizados os dados da organização entre os meses de Janeiro de 2013 e Dezembro de 2014.

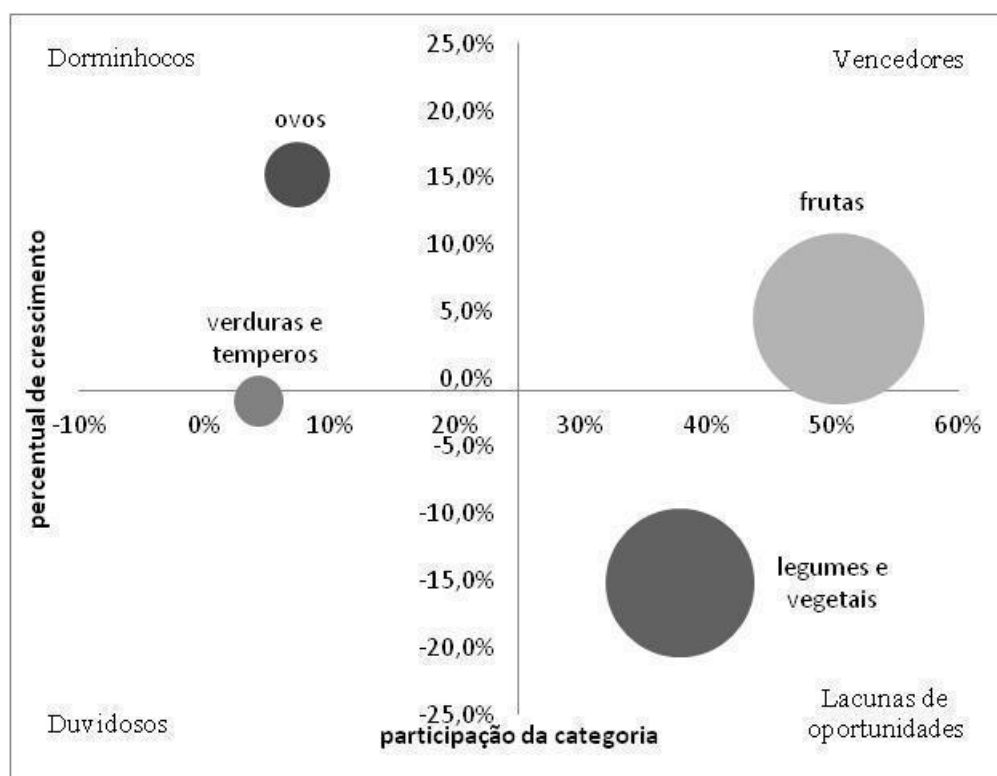
Tabela 8 – Indicadores de desempenho do varejista

departamento/categorias	% partic. vendas	% cresc. 2013/2014	% partic. KG/und.	% cresc. 2013/2014	% margem líquida	% perdas financeira
supermercado	100,00	4,91	0,00	0,00	12,28	100,00
hortifrutigranjeiro	10,67	-3,52	100,00	-8,14	7,76	4,32
frutas	50,49	4,55	49,35	-7,40	7,43	2,23
Banana Nanica	5,28	16,85	7,63	3,51	6,64	0,34
Maçã Nacional	4,69	-11,63	3,96	-7,30	6,90	0,22
Laranja Comum	3,80	-7,16	10,20	-16,86	-1,81	0,15
legumes e vegetais	37,81	-15,15	37,87	-10,84	7,90	1,83
Batata Monalisa	5,42	-26,63	7,14	-7,44	6,60	0,30
Cebola Nacional	3,55	-17,96	4,67	-3,31	7,20	0,12
Tomate	9,81	-3,50	8,00	-2,91	5,37	0,68
verduras e temperos	4,31	-1,62	8,31	-3,60	6,77	0,26
Cheiro Verde	0,87	19,78	2,06	4,69	10,85	0,00
Alface Hidropônica	2,26	6,94	4,65	6,71	2,60	0,22
Alho Solto	3,88	-12,60	0,93	-8,79	8,17	0,02
ovos	7,39	15,29	4,46	-0,03	9,87	0,00
ovo branco c/12und	2,43	19,58	1,68	6,87	9,57	0,00

Desta forma, o departamento apresentou uma margem líquida de 7,76%, percentual inferior à margem do supermercado que é de 12,28%. O desempenho com relação ao percentual de crescimento foi negativo uma vez que apresentou um valor -3,52% com relação a valores monetários, e -8,14% com relação a quilos/unidades. Estes valores foram impulsionados principalmente pelas categorias legumes/vegetais e verduras /temperos, que devem receber maior atenção dos gestores uma vez, que além do percentual negativo de crescimento, a categoria legumes/vegetais, apresenta o segundo percentual com relação as perdas.

Por fim, para identificar o posicionamento das categorias, através da **comparação entre o seu crescimento e percentual de participação**, utilizou-se a ferramenta de **lacunas de oportunidades**, proposta pelo ECR Brasil (1998), ilustrada na figura 29.

Figura 29 – Posicionamento das categorias dentro dos quadrantes



A categoria legumes/vegetais apresentou baixo crescimento e alta participação, características que podem ser consideradas lacunas de oportunidade. Desta forma, os gestores devem rever o gerenciamento de espaço, analisar o mix de preços para identificar se os preços estão acima do mercado, verificar se nas promoções existem produtos da categoria, e identificar se o mix de produto está de acordo com as necessidades dos clientes.

As categorias ovos e verduras/temperos devem receber maior atenção do varejista, uma vez que a primeira, apresenta baixa participação e alto crescimento, características típicas de categoria dorminhoca. A segunda, por possuir baixo crescimento e com baixa participação, é caracterizada como duvidosa. Para estas categorias, recomenda-se rever o gerenciamento de espaço e o mix de produtos, comparar preços e as promoções com o mercado, elaborar promoções conjuntas com a categoria vencedora e rever a margem de lucro.

A quarta etapa, análise do fornecedor, foi desenvolvida pelo gerente de loja, entre os dias 22 e 29 de julho de 2015, com a utilização das informações internas da organização entre os meses de janeiro a dezembro de 2014. O objetivo dos **indicadores** foi identificar o nível de **concentração dos fornecedores no departamento e nas categorias**. A tabela 9 contém os percentuais de representatividade identificados para cada fornecedor, com relação aos valores monetários.

Tabela 9 – Percentual de participação de cada fornecedor com relação aos valores monetários

% compras em \$	departamento	categorias			
fornecedores	hortifrutigranjeiro	frutas	legumes e vegetais	verduras e temperos	ovos
18	64,74	50,88	48,86	0,26	0,00
10	7,95	0,00	0,00	0,00	100,00
5	6,14	58,79	41,05	0,15	0,00
19	5,06	94,30	5,70	0,00	0,00
Demais fornecedores	16,11	52,01	27,40	20,59	0,00
total	100,00	49,70	38,86	3,49	7,95

Com relação aos valores monetários, a empresa apresenta uma alta concentração, uma vez que o fornecedor 18 possui 64,74% de participação nas aquisições realizadas no departamento, dos quais, 50,88% dos produtos adquiridos foram para a categoria frutas, 48,86% para a categoria legumes/vegetais e 0,26% verduras/temperos. Desta forma, a empresa está vulnerável com relação ao seu poder de barganha, situação que pode ser confirmada com análise do próximo indicador que verifica a concentração com relação ao percentual de participação dos fornecedores por quilos/unidades, podendo ser observado na tabela 10.

Tabela 10 – percentual de participação de cada fornecedor com relação aos quilos/unidades

% compras em KG/UND.	departamento	categorias			
<b>fornecedores</b>	hortifrutigranjeiro	frutas	legumes e vegetais	verduras e temperos	ovos
18	64,50	49,02	50,83	0,16	0,00
5	7,80	65,01	34,97	0,03	0,00
10	4,50	0,00	0,00	0,00	100,00
8	4,10	98,77	1,23	0,00	0,00
Demais fornecedores	19,13	42,34	22,64	35,01	0,00
total	100,00	48,84	39,87	6,80	4,48

Com relação aos quilos/unidades adquiridos pelo departamento, o fornecedor 18 segue com a maior representatividade totalizando 64,5%. Neste sentido, a organização deverá rever sua política de compras para se melhorar seu poder de barganha junto aos fornecedores, consequentemente aumentar sua margem de lucro e atender de forma eficaz as necessidades do *shopper*.

#### 3.4.4 Cartão de Metas da Categoria

O quarto passo, cartão de metas da categoria, foi desenvolvido pelo gerente de loja e gerente de compras entre os dias 03 a 05 de agosto de 2015. Os indicadores foram divididos em: **indicadores do supermercado, do *shopper* e dos fornecedores**, resultando em um **quadro geral de indicadores** contendo os valores de referência e as metas determinadas pelos gestores. As tabelas 11 e 12 apresentam indicadores relacionados ao percentual de participação nas vendas e ao percentual de lucro do supermercado, respectivamente.

Como ilustrado na tabela 11, em relação ao primeiro indicador, percentual de participação nas vendas, a meta estabelecida para o departamento de hortifrutigranjeiro foi de 11,00%, representando um aumento de 0,33 ponto percentuais sobre o ano de 2014. Para o indicador percentual de crescimento com relação às vendas, o valor atual para o departamento de hortifrutigranjeiro é de -3,52% e a meta estabelecida foi de 11,77%, representando um aumento de 15,29 pontos percentuais, em relação ao ano de 2014. Como a estratégia da organização está baseada no aumento da qualidade dos produtos ofertados ao *shopper*, as demais categorias também seguiram a tendência de estabelecimento de metas de crescimento elevadas.

Tabela 11 – Indicadores de participação nas vendas do supermercado

indicadores vendas	% part. vendas		% cresc. 2014/2015		% part. quilos/unid.		% cresc. 2014/2015	
	referência	meta	referência	meta	referência	meta	referência	meta
hortifrutigranjeiro	10,67	11,00	-3,52	11,77	-	-	-8,14	11,10
frutas	50,49	50,08	4,55	10,87	49,36	50,20	-7,40	13,59
Banana Nanica	5,28	5,12	16,85	8,43	7,63	7,11	3,51	3,51
Maçã Nacional	4,69	4,68	-11,63	11,63	3,96	3,83	-7,30	7,30
Laranja Comum	3,80	3,64	-7,16	7,16	10,20	10,73	-16,86	16,86
legumes e vegetais	37,81	37,82	-15,15	11,78	37,87	37,40	-10,84	11,82
Batata Monalisa	5,42	5,49	-26,63	13,32	7,14	6,90	-7,44	7,44
Cebola Nacional	3,55	3,46	-17,96	8,98	4,67	4,34	-3,31	3,31
Tomate	9,81	9,08	-3,50	3,5	8,00	7,41	-2,91	2,91
verduras e temperos	4,31	4,36	-1,62	13,11	8,31	8,20	-3,60	10,30
Cheiro Verde	0,87	1,01	19,78	29,67	2,06	1,99	4,69	7,04
Alface Hidropônica	2,26	2,24	6,94	10,41	4,65	4,61	6,71	10,06
Alho Solto	3,88	3,91	-12,60	12,6	0,93	0,95	-8,79	13,01
ovos	7,39	7,62	15,29	15,29	4,46	4,20	-0,03	6,95
ovo branco c/12und	2,43	2,60	19,58	19,58	1,68	1,62	6,87	6,87

Para o terceiro indicador percentual de participação em quilos/unidades, ou pequenas variações de participação das categorias em relação ao departamento, porém, quando analisado do ponto de vista do percentual de crescimento com relação à quantidade/unidades, nota-se uma meta mais acessiva de crescimento, seguindo a evolução do indicador de percentual de crescimento em valores monetários. Desta forma, para o departamento de hortifrutigranjeiro a meta estabelecida foi de 11,10%, representando um acréscimo de 19,24 pontos percentuais; para a categoria frutas, o percentual atual é de -7,40% e a meta de 13,58%, projetando um crescimento de 20,99 pontos percentuais; na categoria legumes e vegetais, definiu-se uma meta de 11,82%, o que acrescenta 22,66 pontos percentuais de crescimento. Para categoria verduras e temperos o percentual atual é de -3,60% e a meta 10,30%, representando um crescimento de 13,90 pontos percentuais. A tabela 12 apresenta um segundo conjunto de indicadores relevantes para o supermercado, os quais estão relacionados ao seu lucro.

Para o indicador percentual de margem líquida, definiu-se uma meta de 11,00%, o que representa um aumento em pontos percentuais de 3,24 em relação ao valor de referência 7,76%. Este aumento se justifica uma vez que será adotada uma estratégia da oferta de produtos com qualidade superior, e isto deve se refletir, também, no aumento do percentual de lucro. Desta forma, para a categoria frutas a meta estabelecida foi de 10,95%, o que representa um aumento de 3,52 pontos percentuais; na categoria legumes e vegetais, a meta estabelecida

foi de 12,43%, representando um aumento de 4,53 pontos percentuais; e para a categoria ovos se definiu uma meta de 14,41%, o que representa um aumento no percentual de margem líquida de 4,54 pontos percentuais.

Para o indicador percentual de perdas financeiras, determinou-se que o valor da meta corresponderia à manutenção do valor atual que é 4,32% para o departamento. Este percentual se justifica, uma vez que, melhorando a qualidade dos produtos e o giro de estoque consegue-se diminuir as perdas.

Tabela 12 – Indicadores de lucro do supermercado

indicadores lucro	margem líquida		% perdas financeira	
	referência	meta	referência	meta
hortifrutigranjeiro	7,76	11,00	4,32	4,32
frutas	7,43	10,95	2,23	2,23
Banana Nanica	6,64	13,17	0,34	0,34
Maçã Nacional	6,90	12,03	0,22	0,22
Laranja Comum	-1,81	4,39	0,15	0,15
legumes e vegetais	7,90	12,43	1,83	1,83
Batata Monalisa	6,60	12,22	0,30	0,30
Cebola Nacional	7,20	11,29	0,12	0,12
Tomate	5,37	12,94	0,68	0,68
verduras e temperos	6,77	10,59	0,26	0,26
Cheiro Verde	10,85	16,36	0,00	0,00
Alface Hidropônica	2,60	14,99	0,22	0,22
Alho Solto	8,17	15,63	0,02	0,02
ovos	9,87	14,41	0,00	0,00
ovo branco c/12und	9,57	12,61	0,00	0,00

Na tabela 13 é apresentado um conjunto de indicadores para os *shoppers*, os quais devem ser monitorados de maneira a assegurar a estratégia de diferenciação na qualidade de produtos, definida pelo supermercado.

Tabela 13 - Indicadores *shoppers*

indicadores <i>shopper</i>	valor cupom médio		cesta de produtos		índice de penetração	
	referência	meta	referência	meta	referência	meta
hortifrutigranjeiro	R\$ 12,33	R\$ 13,69	3,4	3,9	34%	36%
frutas	R\$ 6,22	R\$ 6,89	1,4	1,6	66%	70%
legumes e vegetais	R\$ 4,66	R\$ 5,13	1,5	1,6	59%	61%
verduras e temperos	R\$ 0,53	R\$ 0,64	0,3	0,4	22%	23%
ovos	R\$ 0,91	R\$ 1,02	0,2	0,3	15%	16%



Para os indicadores relacionados ao *shopper*, foram estabelecidas metas para melhorar o valor médio do cupom em 11,05%, passando dos atuais R\$ 12,33 para R\$ 13,69. Para segundo indicador, cesta de produtos, determinou-se uma meta de 3,4 produtos por compra para o departamento de hortifrutigranjeiro, o que representa um aumento de 14,19% em relação a 2014. Para a categoria frutas, a meta estabelecida foi de 1,6, aumentando a quantidade em 11,45%; na categoria legumes e vegetais definiu-se uma meta de 1,6, o que representa um aumento de 3,64%; para categoria verduras e temperos, a meta estabelecida foi de 0,4, aumentando a quantidade de produtos adquiridos em 46,94%; por fim, a categoria ovos possui o valor atual de 0,2 e a meta estabelecida foi de 0,3, representando um aumento de 83,28% na quantidade de produtos adquiridos pelos *shoppers*. Cabe salientar que na maioria das metas estabelecidas o perfil foi conservador, entretanto, nos produtos verduras e temperos, bem como ovos, a meta estabelecida foi considerada arrojada.

No último indicador, índice de penetração, as metas estabelecidas foram consideradas moderadas. Foi atribuído um aumento de 5,88% para o departamento de hortifrutigranjeiro, passando dos atuais 34%, de 2014, para uma meta estabelecida de 36%. Para a categoria frutas, a meta estabelecida foi de 70%, representando um aumento de 5,44%; na categoria legumes e vegetais a meta foi de 61%, aumentando o percentual de penetração em 2,81%; para categoria verduras e temperos, definiu-se a meta em 23%, aumentando a penetração em 3,88%; por fim, a categoria ovos possui uma meta estabelecida de 16%, o que aumenta o percentual em 9,02%.

O próximo conjunto de indicadores apresentados na tabela 14 está relacionado aos fornecedores: percentual de compras em Reais (R\$); percentual de compras em volume (quilos/unidades); e percentual de entrega conforme os atributos de escolha do *shopper*. O primeiro e o segundo indicadores têm como objetivo avaliar a concentração de compra em um mesmo fornecedor, sendo um em relação a valores e o outro em relação a volume; o terceiro verifica se os atributos de escolha dos *shoppers* estão sendo atendidos pelos produtos entregues. Para o primeiro indicador, percentual de compras em Reais, buscou-se uma redução no percentual de concentração do departamento de 67,74% para um percentual meta de 40%, representando uma redução de 61,84% na concentração de compra em um mesmo fornecedor, em relação a 2014.

Tabela 14 – Indicadores fornecedores

indicadores fornecedor	% compras em R\$		% compras em KG/UND.		% entrega conf. os critérios	
	referência	meta	referência	meta	referência	meta
hortifrutigranjeiro	64,74	40,00	64,47	40,00	0,00	92,50
frutas	50,88	40,00	49,02	40,00	0,00	90,00
legumes e vegetais	48,86	40,00	50,83	40,00	0,00	90,00
verduras e temperos	43,11	40,00	48,33	40,00	0,00	90,00
ovos	100,00	80,00	100,00	80,00	0,00	100,00

Para as três categorias (frutas, legumes/vegetais, verduras/temperos) a meta estabelecida foi igualmente de 40%, representando uma redução de 21,38%, 18,14% e 7,21%, respectivamente. Para a categoria ovos, que possui atualmente 100% de concentração, estabeleceu-se uma meta de 80%, o que representa uma redução de 20% no percentual de concentração.

Para segundo indicador, percentual de compras em volume (quilos/unidades), estabeleceu-se uma meta única de 40% tanto para ao departamento quanto para as três categorias (frutas, legumes/vegetais, verduras/temperos), individualmente, com exceção da categoria ovos que foi estabelecida uma meta de 80%, representando uma redução de 25%. Para o setor e para as demais três categorias, a meta de redução foi de 37,96%, 18,39%, 21,30% e 17,24%, respectivamente, em relação a 2014. Atingindo está meta a empresa conseguirá melhorar o seu poder de barganha junto aos seus fornecedores, resultando em melhores preços na aquisição de produtos e melhoramento da margem de lucro.

Como a empresa não possui dados históricos relativos ao percentual de entrega conforme os atributos dos *shoppers*, estabeleceu-se como meta um percentual de 92,50% para o departamento de hortifrutigranjeiro e de 90% para as três categorias (frutas, legumes/vegetais e verduras/temperos). Para a categoria ovos definiu-se como meta um percentual de 100%.

### 3.4.5 Estratégias, Táticas e Implantação do Plano da Categoria

O quinto passo, **estratégia das categorias**, o sexto passo, **táticas das categorias**, e o sétimo passo, **implantação do plano da categoria**, foram desenvolvidos pelo gerente de loja e pelo gerente de compras, entre os dias 06 e 08 de agosto de 2015, seguindo as diretrizes do ECR BRASIL (1998). As estratégias foram definidas com base no papel das categorias, conforme demonstrado no quadro 7, gerando um **quadro geral de estratégias**. Para as

categorias frutas e legumes/vegetais, que tem como papel ‘destino’, as estratégias definidas para parte dos produtos foram: gerar caixa, gerar lucro, aumentar tráfego e aumentar transação. Para as categorias verduras/temperos e ovos, que tem como papel ‘sazonal’, as estratégias definidas foram: gerar caixa e gerar lucro.

Quadro 7 – Quadro geral estratégias da categoria

dep.	categoria	papel	estratégias	objetivo
hortifruti/granjeiro	frutas e legumes/vegetais	destino	gerar caixa	utilizar parte dos produtos da categoria para gerar fluxo de caixa
			gerar lucro	utilizar parte dos produtos da categoria para gerar lucro
			aumentar tráfego	atrair tráfego de clientes para a categoria
			aumentar transação	aumentar o tamanho o cupom média na categoria e cesta de produtos
	verduras/temperos e ovos	ocasional	gerar caixa	utilizar parte dos produtos da categoria para gerar fluxo de caixa
			gerar lucro	utilizar parte dos produtos da categoria para gerar lucro

Na sequência foram definidas as táticas para que os objetivos das estratégias sejam atingidos. Conforme a quadro 8, que apresenta o **quadro geral**, as táticas estabelecidas foram: sortimento, preços, promoção, apresentação e abastecimento.

Para as categorias que têm como papel destino (frutas, legumes/vegetais), a tática de sortimento visa introduzir novos produtos que atendam às demandas dos *shoppers*, priorizando-se a categoria frutas. Para as categorias com papel sazonal (verduras/temperos, ovos), a tática de sortimento tem como objetivo introduzir novos produtos de forma a atender às demandas dos *shoppers*, priorizando a categoria verduras/temperos.

Na tática de preços, nas categorias que tem como papel destino (frutas, legumes/vegetais), o objetivo foi utilizar 35% dos produtos de acordo com a curva ABC, para gerar caixa, utilizando-se uma margem menor; utilizar 50% dos produtos de acordo com a curva ABC para gerar lucro com uma margem maior; e manter uma margem líquida média entre 10% e 12%. Para as categorias com papel sazonal (verduras/temperos, ovos), o objetivo da tática de preço foi utilizar 15% dos produtos de acordo com a curva ABC para gerar caixa, utilizando uma margem menor; utilizar 85% dos produtos de acordo com a curva ABC para gerar lucro utilizando margem maior; e manter uma margem média bruta entre 10% e 15%.

Quadro 8 – Quadro geral de Táticas das categorias

dep.	cat.	papel	estratégia	táticas	objetivo
hortifrutigranjeiro	frutas e legumes/vegetais	destino	aumentar transação	sortimento	introduzir novos produtos que atendam as demandas dos <i>shoppers</i> priorizando a categoria frutas
			gerar caixa	preços	utilizar 35% dos produtos de acordo com a curva ABC para gerar caixa, utilizando uma margem menor
			gerar lucro		utilizar 50% dos produtos de acordo com a curva ABC para gerar lucro, utilizando margem maior
			gerar caixa e lucro		manter uma margem bruta média entre 10% e 12%
			aumentar transação e tráfego	promoção	utilizar 15% dos produtos de acordo com a cura ABC da categoria destino para a promoção "terça e quarta verde"
					escolher um produto por semana para a oferta "especial do dia"
				apresentação	manter os produtos dentro dos critérios exigidos pelos <i>shoppers</i>
					expor os produtos nas bancas de forma a tornar mais agradável o experiência de compra dos <i>shoppers</i>
				abastecimento	manter as bancas abastecidas principalmente nos dias de promoção
					reduzir a concentração dos fornecedores para 40%, diminuindo o poder de barganha
					exigir dos fornecedores que os produtos estejam de acordo com os critérios estabelecidos pelos <i>shoppers</i>
					manter a qualidade dos produtos através do armazenamento adequado respeitando a temperatura recomendada que deve estar entre 0°C a 10°C
	verduras/temperos e ovos	ocasional	aumentar transação	sortimento	introduzir novos produtos que atendam as demandas dos <i>shoppers</i> priorizando a categoria verduras/temperos
			gerar caixa	preços	utilizar 15% dos produtos de acordo com a curva ABC para gerar caixa, utilizando uma margem menor
			gerar lucro		utilizar 85% dos produtos de acordo com a curva ABC para gerar lucro, utilizando margem maior
			gerar caixa e lucro		manter uma margem média bruta entre 10% e 15%
			aumentar transação e tráfego	apresentação	manter os produtos dentro dos critérios exigidos pelos <i>shoppers</i>
					expor os produtos perto da categoria legumes/vegetais estimulando a venda por impulso
				abastecimento	manter as bancas abastecidas principalmente nos dias de promoção
					reduzir a concentração dos fornecedores para 40% na categoria verduras/temperos e 80% na categoria ovos, diminuindo o poder de barganha
					exigir dos fornecedores que os produtos estejam de acordo com os critérios estabelecidos pelos <i>shoppers</i>
					manter a qualidade dos produtos através do armazenamento adequado respeitando a temperatura recomendada que deve estar entre 0°C a 10°C

A tática de promoção, aplicada somente para categorias destino (frutas, legumes/vegetais), tem como o objetivo utilizar 15% dos produtos de acordo com a curva

ABC para as terças e quartas-feiras, dias que ocorrem a promoção do hortifrutigranjeiro; bem com selecionar um produto, a cada semana, para a oferta do dia. Na tática de apresentação, o objetivo foi manter os produtos dentro dos atributos exigidos pelos *shoppers* e expor os produtos nas bancas de forma a tornar mais agradável a experiência de compra, desta forma, a execução ocorreu de forma igual nas categorias com papel destino (frutas, legumes/vegetais) e nas categorias com papel sazonal (verduras/temperos, ovos).

Quadro 9 – Quadro geral de implantação para os meses de agosto, setembro e outubro de 2015

táticas	ação	responsável	data
sortimento	introduzir novos produtos que atendam as demandas dos <i>shoppers</i> priorizando a categoria frutas	gerente da categoria e gerente de loja	agosto, setembro, outubro
	introduzir novos produtos que atendam as demandas dos <i>shoppers</i> priorizando a categoria verduras/temperos		
preços	utilizar 35% dos produtos das categorias com papel destino de acordo com a curva ABC para gerar caixa, utilizando uma margem menor		
	utilizar 50% dos produtos das categorias com papel destino de acordo com a curva ABC para gerar lucro, utilizando margem maior		
	manter uma margem bruta média entre 10% e 12% para as categorias com papel destino		
	utilizar 15% dos produtos das categorias com papel sazonal de acordo com a curva ABC para gerar caixa, utilizando uma margem menor		
	utilizar 85% dos produtos das categorias com papel sazonal de acordo com a curva ABC para gerar lucro, utilizando margem maior		
	manter uma margem média bruta entre 10% e 15% para as categorias com papel destino		
promoção	utilizar 15% dos produtos de acordo com a curva ABC da categoria destino para a promoção "terça e quarta verde"		
	escolher um produto por semana para a oferta "especial do dia"		
apresentação	manter os produtos dentro dos critérios exigidos pelos <i>shoppers</i>		
	expor os produtos nas bancas de forma a tornar mais agradável a experiência de compra dos <i>shoppers</i>		
	manter os produtos dentro dos critérios exigidos pelos <i>shoppers</i>		
	expor os produtos perto da categoria legumes/vegetais estimulando a venda por impulso		
abastecimento	manter as bancas abastecidas principalmente nos dias de promoção	gerente da categoria e fornecedores	agosto, setembro, outubro
	reduzir a concentração dos fornecedores para 40%, diminuindo o poder de barganha		
	exigir dos fornecedores que os produtos estejam de acordo com os critérios estabelecidos pelos <i>shoppers</i>		
	manter a qualidade dos produtos através do armazenamento adequado respeitando a temperatura recomendada que deve estar entre 0°C a 10°C		
	reduzir a concentração dos fornecedores para 40% na categoria verduras/temperos e 80% na categoria ovos, diminuindo o poder de barganha		

A tática de abastecimento que tem como objetivo assegurar que os produtos estejam abastecidos, principalmente nos dias de promoção; reduzir a concentração dos fornecedores, para 40%, nas categorias frutas, legumes/vegetais e verduras/temperos, e para 80% na categoria ovos, aumentando o poder de barganha do supermercado; exigir dos fornecedores que os produtos estejam de acordo com os atributos estabelecidos pelos *shoppers*; e manter a qualidade dos produtos através do armazenamento adequado, respeitando a temperatura recomendada; foi executada nas categorias com papel rotina e sazonal.

A implantação do plano das categorias, que se constituiu o último passo antes da avaliação do desempenho foi realizada, conforme quadro 9, pelo gerente de loja e pelo gerente de vendas, através da **elaboração do plano de ação** que contemplou as táticas de sortimento, preços, promoção e apresentação, gerando um **quadro geral de implantação**. Para as táticas de abastecimento, a implantação foi realizada pelo gerente da categoria e pelos fornecedores, durante os meses de agosto, setembro e outubro de 2015. Ao final do período estabelecido realizou-se a avaliação do desempenho das categorias, e os indicadores que não foram atingidos tiveram suas metas revistas, bem como as estratégias e táticas.

#### 3.4.6 Revisão das Categorias

No oitavo passo, revisão das categorias, **os resultados foram analisados** comparando os resultados realizados com as metas e os valores de referência. Desta forma, para o cartão de metas relacionado ao desempenho do supermercado, no qual são expostos os indicadores de participação nas vendas e de lucro, os resultados obtidos são apresentados nas tabelas 15, 16 e 17.

Diante dos valores realizados, observa-se que o departamento aumentou sua participação em 1,60 pontos percentuais, ultrapassando a meta de 11% estipulada, com destaque para as categorias frutas com aumento de 3,64 pontos percentuais, e verduras/temperos, com aumento de 0,77 pontos percentuais. Em relação ao crescimento do departamento em valores monetários, a meta estabelecida foi de 11,77% e o percentual atingido foi de 19,02%, representando um aumento em pontos percentuais de 7,25 com relação ao ano de 2014. A categoria de verduras/temperos representou o maior crescimento com 68,51 pontos percentuais, com destaque para os produtos alface hidropônica com um aumento de 96,06 pontos percentuais, e cheiro verde, com um aumento de 21,92 pontos percentuais. Entretanto, o produto que mais teve crescimento, individualmente, foi a batata monalisa, com 126,88 pontos percentuais.

Tabela 15 – Indicadores de participação nas vendas do supermercado

indicadores vendas	% de participação nas vendas			desemp. pont. perc. (%)		% cresc. no período 2014/2015			desemp. pont. perc. (%)	
	refer.	meta	realizado	refer.	meta	refer.	meta	realizado	refer.	meta
hortifrutigranjeiro	10,67	11,00	12,26	<b>1,60</b>	<b>1,26</b>	-3,52	11,77	19,02	<b>22,54</b>	<b>7,25</b>
frutas	50,49	50,08	53,72	<b>3,24</b>	<b>3,64</b>	4,55	10,87	15,99	<b>11,44</b>	<b>5,12</b>
Banana Nanica	5,28	5,12	5,69	<b>0,41</b>	<b>0,57</b>	16,85	8,43	44,84	<b>27,99</b>	<b>36,41</b>
Maça Nacional	4,69	4,68	6,10	<b>1,41</b>	<b>1,42</b>	-11,63	11,63	54,49	<b>66,12</b>	<b>42,86</b>
Laranja Comum	3,80	3,64	2,67	<b>-1,13</b>	<b>-0,97</b>	-7,16	7,16	-25,82	<b>-18,66</b>	<b>-32,98</b>
legumes e vegetais	37,81	37,82	34,81	<b>-3,00</b>	<b>-3,01</b>	-15,15	11,78	21,56	<b>36,71</b>	<b>9,78</b>
Batata Monalisa	5,42	5,49	5,22	<b>-0,20</b>	<b>-0,27</b>	-26,63	13,32	100,25	<b>126,88</b>	<b>86,93</b>
Cebola Nacional	3,55	3,46	4,96	<b>1,42</b>	<b>1,50</b>	-17,96	8,98	67,74	<b>85,70</b>	<b>58,76</b>
Tomate	9,81	9,08	6,03	<b>-3,78</b>	<b>-3,05</b>	-3,50	3,50	-11,35	<b>-7,85</b>	<b>-14,85</b>
verduras e temperos	4,31	4,36	5,08	<b>0,77</b>	<b>0,72</b>	-1,62	13,11	66,89	<b>68,51</b>	<b>53,78</b>
Cheiro Verde	0,87	1,01	1,02	<b>0,15</b>	<b>0,01</b>	19,78	29,67	41,70	<b>21,92</b>	<b>12,03</b>
Alface Hidropônica	2,26	2,24	2,35	<b>0,09</b>	<b>0,11</b>	6,94	10,41	103,00	<b>96,06</b>	<b>92,59</b>
Alho Solto	3,88	3,91	3,49	<b>-0,39</b>	<b>-0,42</b>	-12,60	12,60	-1,33	<b>11,27</b>	<b>-13,93</b>
ovos	7,39	7,62	6,38	<b>-1,01</b>	<b>-1,24</b>	15,29	15,29	6,05	<b>-9,24</b>	<b>-9,24</b>
ovo branco c/12und	2,43	2,60	2,09	<b>-0,33</b>	<b>-0,51</b>	19,58	19,58	7,26	<b>-12,32</b>	<b>-12,32</b>

A análise do desempenho da categoria não levou em consideração as influências do ambiente externo que podem afetar o valor do indicador. Desta forma, a inflação, o aumento dos insumos para produção dos hortifrutigranjeiros, bem como a variação do dólar não estão embutidos no cálculo do percentual alcançado, podendo gerar uma diminuição nesse percentual. Neste sentido, como forma de diminuir o impacto dos fatores externos, na tabela 16 é apresentado o percentual de crescimento em quilos/unidade que reflete, de forma real, o aumento das vendas do departamento.

O crescimento do departamento em quilos/unidades foi de 7,31%, percentual menor que a meta estipulada de 11,10%, mais superior ao valor de referencia que era -8,14%, representando um aumento em pontos percentuais de 15,45, com destaque para as categorias de frutas, legumes/vegetais e verduras/temperos, que apresentaram crescimento superior a 11 pontos percentuais, se comparados com o valor de referência. A justificativa está associada ao melhoramento da qualidade dos produtos ofertados, de maneira a atender aos atributos de compra do *shopper*. Com relação a participação das categorias em quilos/unidades, a categoria frutas apresentou uma participação 50,67%, representando um aumento em pontos percentuais de 1,31 com relação ao valor de referência.

Tabela 16 – Indicadores de participação das vendas em quilos/unidades

indicadores quilos/und	% de partic. em quilos/und.			desemp. pont. perc. (%)		% cresc. no período 2014/2015			desemp. pont. perc. (%)	
	refer.	meta	realizado	refer.	meta	refer.	meta	realizado	refer.	meta
hortifrutigranjeiro	-	-	-	-	-	-8,14	11,10	7,31	<b>15,45</b>	<b>-3,79</b>
frutas	49,35	50,20	50,67	<b>1,32</b>	<b>0,47</b>	-7,40	13,59	7,81	<b>15,21</b>	<b>-5,78</b>
Banana Nanica	7,63	7,11	7,45	<b>-0,18</b>	<b>0,34</b>	3,51	3,51	19,59	<b>16,08</b>	<b>16,08</b>
Maça Nacional	3,96	3,83	3,83	<b>-0,13</b>	<b>0,00</b>	-7,30	7,30	-1,18	<b>6,12</b>	<b>-8,48</b>
Laranja Comum	10,20	10,73	9,17	<b>-1,03</b>	<b>-1,56</b>	-16,86	16,86	-13,52	<b>3,34</b>	<b>-30,38</b>
legumes e vegetais	37,87	37,40	37,82	<b>-0,05</b>	<b>0,42</b>	-10,84	11,82	7,90	<b>18,74</b>	<b>-3,92</b>
Batata Monalisa	7,14	6,90	6,61	<b>-0,53</b>	<b>-0,29</b>	-7,44	7,44	0,18	<b>7,62</b>	<b>-7,26</b>
Cebola Nacional	4,67	4,34	4,20	<b>-0,47</b>	<b>-0,14</b>	-3,31	3,31	-0,36	<b>2,95</b>	<b>-3,67</b>
Tomate	8,00	7,41	8,57	<b>0,57</b>	<b>1,16</b>	-2,91	2,91	16,19	<b>19,10</b>	<b>13,28</b>
verduras e temperos	8,31	8,20	8,11	<b>-0,20</b>	<b>-0,09</b>	-3,60	10,30	7,90	<b>11,50</b>	<b>-2,40</b>
Cheiro Verde	2,06	1,99	2,17	<b>0,11</b>	<b>0,18</b>	4,69	7,04	8,07	<b>3,38</b>	<b>1,03</b>
Alface Hidropônica	4,65	4,61	3,92	<b>-0,73</b>	<b>-0,69</b>	6,71	10,06	8,29	<b>1,58</b>	<b>-1,77</b>
Alho Solto	0,93	0,95	0,64	<b>-0,29</b>	<b>-0,31</b>	-8,79	13,01	-31,41	<b>-22,62</b>	<b>-44,42</b>
ovos	4,46	4,20	3,40	<b>-1,06</b>	<b>-0,80</b>	-0,03	6,95	-5,96	<b>-5,93</b>	<b>-12,91</b>
ovo branco c/12und	1,68	1,62	1,36	<b>-0,32</b>	<b>-0,26</b>	6,87	6,87	-1,51	<b>-8,38</b>	<b>-8,38</b>

Na sequência, a tabela 17 apresenta os indicadores relacionados ao lucro do departamento, sendo detalhada a margem líquida e as perdas.

Tabela 17 – Indicadores de lucro do supermercado

indicadores lucro	% margem líquida			desemp. pont. perc. (%)		% perdas financeira			desemp. pont. perc. (%)	
	refer.	meta	realizado	refer.	meta	refer.	meta	realizado	refer.	meta
hortifrutigranjeiro	7,76	11,00	12,33	<b>4,57</b>	<b>1,33</b>	4,32	4,32	5,02	<b>0,70</b>	<b>0,70</b>
frutas	7,43	10,95	12,12	<b>4,69</b>	<b>1,17</b>	2,23	2,23	2,95	<b>0,72</b>	<b>0,72</b>
Banana Nanica	6,64	13,17	9,82	<b>3,18</b>	<b>-3,35</b>	0,34	0,34	0,01	<b>-0,33</b>	<b>-0,33</b>
Maça Nacional	6,90	12,03	11,47	<b>4,57</b>	<b>-0,56</b>	0,22	0,22	0,44	<b>0,22</b>	<b>0,22</b>
Laranja Comum	-1,81	4,39	11,89	<b>13,70</b>	<b>7,50</b>	0,15	0,15	0,13	<b>-0,02</b>	<b>-0,02</b>
legumes e vegetais	7,90	12,43	10,98	<b>3,08</b>	<b>-1,45</b>	1,83	1,83	1,86	<b>0,03</b>	<b>0,03</b>
Batata Monalisa	6,60	12,22	7,59	<b>0,99</b>	<b>-4,63</b>	0,30	0,30	0,34	<b>0,04</b>	<b>0,04</b>
Cebola Nacional	7,20	11,29	12,90	<b>5,70</b>	<b>1,61</b>	0,12	0,12	0,16	<b>0,04</b>	<b>0,04</b>
Tomate	5,37	12,94	1,27	<b>-4,10</b>	<b>-11,67</b>	0,68	0,68	0,75	<b>0,07</b>	<b>0,07</b>
verduras e temperos	6,77	10,59	21,17	<b>14,40</b>	<b>10,58</b>	0,26	0,26	0,21	<b>-0,05</b>	<b>-0,05</b>
Cheiro Verde	10,85	16,36	12,86	<b>2,01</b>	<b>-3,50</b>	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Alface Hidropônica	2,60	14,99	24,26	<b>21,66</b>	<b>9,27</b>	0,22	0,22	0,17	<b>-0,05</b>	<b>-0,05</b>
Alho Solto	8,17	15,63	20,20	<b>12,03</b>	<b>4,57</b>	0,02	0,02	0,04	<b>0,02</b>	<b>0,02</b>
ovos	9,87	14,41	14,20	<b>4,33</b>	<b>-0,21</b>	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
ovo branco c/12und	9,57	12,61	14,44	<b>4,87</b>	<b>1,83</b>	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>



No indicador que mede o percentual de margem líquida, o departamento obteve um percentual de 12,33%, o que representa um aumento em pontos percentuais de 1,33 em relação a meta. A categoria verduras/temperos apresentou o maior crescimento de margem líquida com valor de 21,17%, representando um aumento em pontos percentuais de 10,58 com relação a meta. O aumento da margem líquida se justifica pela maior qualidade dos produtos ofertados, o que possibilita um aumento na margem de lucro.

A perda sofreu um aumento de 0,70 pontos percentuais com relação ao valor da meta de 4,32%. Entretanto, o destaque positivo está relacionado a categoria verduras/temperos que reduziu a perda em 0,05 pontos percentuais, e o produto banana nanica que praticamente eliminou a sua perda, reduzindo o valor de referência em 0,33 pontos percentuais. Nas tabelas 18, 19 e 20, é apresentado o segundo conjunto de indicadores relacionados aos *shoppers*, que tem como objetivo medir o valor do cupom médio, a cesta de produtos e o índice de penetração.

Tabela 18 – Indicador do cupom médio

indicadores <i>shopper</i>	valor cupom médio			desemp. pont. perc. (%)	
	refer.	meta	realizado	refer.	meta
hortifrutigranjeiro	R\$ 12,33	R\$ 13,69	R\$ 14,12	<b>14,52</b>	<b>3,14</b>
frutas	R\$ 6,22	R\$ 6,89	R\$ 7,59	<b>22,03</b>	<b>10,16</b>
legumes e vegetais	R\$ 4,66	R\$ 5,13	R\$ 4,92	<b>5,58</b>	<b>-4,09</b>
verduras e temperos	R\$ 0,53	R\$ 0,64	R\$ 0,72	<b>35,85</b>	<b>12,50</b>
ovos	R\$ 0,91	R\$ 1,02	R\$ 0,90	<b>-1,10</b>	<b>-11,76</b>

Para o cupom médio o departamento obteve um valor de R\$ 14,12, que representa um percentual 3,14% superior a meta estipulada. Este crescimento se deve ao aumento do cupom médio da categoria frutas, que obteve o valor de R\$ 7,59, representando um percentual 10,16% superior a meta, e da categoria verduras/temperos que obteve um percentual 12,50% superior a meta, passando de um valor atual de R\$ 0,53, para R\$ 0,72. Na sequência a tabela 19 apresenta o indicador de cesta de produtos.

Tabela 19 – Indicador de cesta de produtos

indicadores <i>shopper</i>	cesta de produtos			desemp. pont. perc. (%)	
	refer.	meta	realizado	refer.	meta
hortifrutigranjeiro	3,4	3,9	3,7	<b>8,82</b>	<b>-5,13</b>
frutas	1,4	1,6	1,6	<b>14,29</b>	<b>0,00</b>
legumes e vegetais	1,5	1,6	1,7	<b>13,33</b>	<b>6,25</b>
verduras e temperos	0,3	0,4	0,3	<b>0,00</b>	<b>-25,00</b>
ovos	0,2	0,3	0,1	<b>-50,00</b>	<b>-66,67</b>

Para o indicador de cesta de produtos, o departamento apresentou o valor de 3,7 produtos comprados por *shopper*, este valor representa um percentual de -5,13% inferior ao valor da meta, mas 8,82% superior ao valor de referência. Esse crescimento se justifica pelo aumento da cesta de produtos das categorias frutas e legumes/vegetais, que obtiveram crescimento superior a 13% se considerado o valor de referência, o que significa que o *shopper* que frequenta o departamento está consumindo um mix maior de produtos. A tabela 20 apresenta o indicador de penetração da categoria.

Tabela 20 – Indicador de penetração da categoria

indicadores <i>shopper</i>	índice de penetração (%)			desemp. pont. perc. (%)	
	refer.	meta	realizado	refer.	meta
hortifrutigranjeiro	34	36	36	<b>2,00</b>	<b>0,00</b>
frutas	66	70	69	<b>3,00</b>	<b>-1,00</b>
legumes e vegetais	59	61	62	<b>3,00</b>	<b>1,00</b>
verduras e temperos	22	23	23	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>
ovos	15	16	13	<b>-2,00</b>	<b>-3,00</b>

Com relação ao indicador de penetração da categoria, o percentual realizado foi de 36%, valor que atinge a meta e representa uma aumento de 2 pontos percentuais se comparado ao valor de referência, isso significa que o departamento de hortifrutigranjeiro aumentou sua participação com relação a quantidade de cupons processados no supermercado. O aumento da penetração se justifica pela melhoria no desempenho das categorias frutas e legumes/vegetais, que obtiveram um aumento de 3 pontos percentuais se comparados com o valor de referência. Na sequência, as tabelas 21, 22 e 23, apresentam os indicadores relacionados aos fornecedores, que têm como objetivo reduzir a concentração e garantir que os produtos foco estejam de acordo com os atributos de compra do *shopper*.

Tabela 21 – Percentual de concentração máxima, em valores monetários, em um único fornecedor

indicadores fornecedor	% compras em R\$			desemp. pont. perc. (%)	
	refer.	meta	realizado	refer.	meta
hortifrutigranjeiro	64,74	40,00	9,00	<b>-55,74</b>	<b>-31,00</b>
frutas	50,88	40,00	16,00	<b>-34,88</b>	<b>-24,00</b>
legumes e vegetais	48,86	40,00	12,00	<b>-36,86</b>	<b>-28,00</b>
verduras e temperos	43,11	40,00	34,00	<b>-9,11</b>	<b>-6,00</b>
ovos	100,00	80,00	100,00	<b>0,00</b>	<b>20,00</b>

Na tabela 21, o percentual de concentração máxima em um único fornecedor de hortifrutigranjeiro era de 64,74% e sofreu uma redução de 55,74 pontos percentuais, o que significa uma diminuição na concentração dos fornecedores da empresa e, conseqüentemente, um aumento no poder de barganha do supermercado. Apesar do resultado superior no que tange a concentração, a categoria ovos não atingiu a meta, requerendo uma revisão da estratégia adotada.

A redução brusca no nível de concentração do fornecedor se justifica pela mudança de postura do supermercado, que passou a adquirir os produtos na Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP). Essa estratégia possibilitou a empresa adquirir produtos de qualidade com preços competitivos de uma variedade maior de fornecedores, uma vez que na CEAGESP, há uma grande concentração de fornecedores em um único local, possibilitando a ampliação parcerias sem grandes deslocamentos. A tabela 22 confirma a eficácia dessa estratégia uma vez que analisa a concentração em quilos/unidades.

Tabela 22 – Percentual de concentração máxima, em quilos e unidades, em um único fornecedor

indicadores fornecedor	% compras em KG/UND.			desemp. pont. perc. (%)	
	refer.	meta	realizado	refer.	meta
hortifrutigranjeiro	64,47	40,00	7,00	<b>-57,47</b>	<b>-33,00</b>
frutas	49,02	40,00	15,00	<b>-34,02</b>	<b>-25,00</b>
legumes e vegetais	50,83	40,00	13,00	<b>-37,83</b>	<b>-27,00</b>
verduras e temperos	48,33	40,00	52,00	<b>3,67</b>	<b>12,00</b>
ovos	100,00	80,00	100,00	<b>0,00</b>	<b>20,00</b>

A concentração máxima em único fornecedor, com relação aos quilo/unidades compradas de hortifrutigranjeiros, reduziu em 57,47 pontos percentuais se comparado ao valor de referência, passando de 64,47% para 7%. Seguindo a tendência da concentração em valores monetários a empresa conseguiu reduzir o poder dos fornecedores perante a organização, com ressalva para as categorias verduras/temperos e ovos, que devem ter suas estratégias revisadas. Na sequência, a tabela 23 apresenta o último indicador que avalia o percentual de entrega dos fornecedores que atende aos atributos de compra do *shooper*.

Com relação ao indicador para avaliação do percentual de entrega conforme os atributos do *shopper*, o mesmo não era medido. A partir das metas estabelecidas, obteve-se um índice de 93,52% para o departamento, representado um valor superior a meta em 3,52 pontos percentuais. Desta forma, todas as categorias obtiveram percentuais superiores a 89%, garantindo que os produtos entregues atendem satisfatoriamente aos atributos exigidos pelos *shoppers*.

Tabela 23 – Percentual de entrega conforme os atributos de compra do *shopper*

indicadores fornecedor	% entrega conf. os critérios			desemp. pont. perc. (%)	
	refer.	meta	realizado	refer.	meta
hortifrutigranjeiro	0,00	90,00	93,52	<b>3,52</b>	<b>3,52</b>
frutas	0,00	90,00	89,96	<b>-0,04</b>	<b>-0,04</b>
legumes e vegetais	0,00	90,00	89,52	<b>-0,48</b>	<b>-0,48</b>
verduras e temperos	0,00	90,00	97,25	<b>7,25</b>	<b>7,25</b>
ovos	0,00	100,00	100,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Em uma análise global o departamento apresentou resultados satisfatórios, com crescimento nas vendas, tanto em quantidade, 15,45 pontos percentuais com relação ao valor de referência, quanto em valores monetários, que apresentou um crescimento de 22,54 pontos percentuais. A margem líquida, que representa o percentual de lucro do departamento, obteve um aumento de 4,54 pontos percentuais, enquanto que o índice de penetração cresceu em 2 pontos percentuais, ampliando sua importância no faturamento global da organização em 1,59 pontos percentuais.

### 3.5 CONCLUSÃO

Com o aumento da competitividade no segmento varejista, em especial nos supermercados, o administrador necessita de ferramentas de gestão que o auxiliem no processo de tomada de decisão. Desta forma, o presente estudo objetivou a implantação da ferramenta gerenciamento por categorias (GC) em um supermercado de médio porte, de maneira a dar suporte descomplicado ao processo de tomada de decisão nestes ambientes, tomando como base o método da ECR BRASIL (1998). O trabalho foi desenvolvido entre os meses de maio e novembro de 2015, no departamento de hortifrutigranjeiro, contemplando as categorias, frutas, legumes/vegetais, verduras/temperos e ovos. Para tal, foram desenvolvidas 24 etapas para a condução do GC, as quais se utilizam de 16 diferentes ferramentas, facilmente aplicáveis na rotina de pequenos e médios varejistas e que tornam o processo de tomada de decisão mais eficaz.

Em termos de ganhos associados à implantação da ferramenta, um dos principais foi a ampliação de conhecimento do grupo gerencial, tanto pelo domínio da ferramenta de GC quanto pela melhor exploração de dados secundários, existente no sistema ERP, mas não explorados, conferindo maior acurácia à tomada de decisão. Sobre os ganhos operacionais da implantação do GC no departamento de hortifrutigranjeiro, observou-se um crescimento nas

vendas, tanto em quantidade, 15,45 pontos percentuais com relação ao valor de referência, quanto em valores monetários, que apresentou um crescimento de 22,54 pontos percentuais. A margem líquida, que representa o percentual de lucro do departamento, obteve um aumento de 4,54 pontos percentuais, enquanto que o índice de penetração cresceu em 2 pontos percentuais, ampliando sua importância no faturamento global da organização em 1,59 pontos percentuais.

Com base nos resultados apresentados, pode-se concluir que o estudo contribuiu para a operacionalização do GC em pequenos e médios varejistas. Através da utilização do sequenciamento de etapas e ferramentas descritas no estudo, o varejista se transforma no principal agente da implantação do GC, analisando o departamento como um todo, e não em categorias isoladas, conforme GC desenvolvidos por fornecedores, que tem foco nas categorias que comercializa. Desta forma, a metodologia confere autonomia de gestão ao varejista, que pode aplicar o GC nos segmentos desejados, de maneira sistêmica, e com subsídio ao processo de tomada de decisão.

Como sugestões de trabalhos futuros, podem ser incorporadas análises de custo para melhorar a formação de preço e apuração dos lucros. Em complemento, podem ser avaliados os níveis de satisfação do *shopper* antes e depois da aplicação do gerenciamento por categorias, de maneira a se verificar a eficácia das ações em relação ao atendimento dos atributos de compra prioritários dos produtos analisados. Outra contribuição para pesquisas futuras poderia ser a expansão, paulatina, da sistemática para outros produtos dentro do mesmo departamento, bem como para novos departamentos. Além disto, poderia ser incluído na sistemática a identificação de atributos do ambiente de loja que o *shopper* mais valoriza em sua experiência de compra.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, L. MADI, L. TOLEDO, M. A. REGO, R. A. Brasil food trends 2020. São Paulo: FIESP/ITAL, 2010.

BEUREN, I. M. Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática. 3ed. São Paulo: atlas, 2006.

CHAMIE, B. C. IKEDA, A. A. PARENTE, J. Atmosfera de Loja Como um Elemento da Estratégia Varejista. RAD. PUC, São Paulo, vol.14, n.1, p. 01-31, Jan./Fev./Mar./Abr.2012.

DHAR, S. K. HOCH, S. J. KUMAR, N. Effective category management depends on the role of the category. Journal of Retailing, V. 77, 2001, p. 165–184.

ECR BRASIL. Gerenciamento Por Categorias: Melhores Práticas. 1ed. São Paulo: ECR Brasil, 1998.

ECR BRASIL. Manual de Gerenciamento Por Categorias: Metodologia Simplificada. 1 ed. São Paulo: Supermercado Moderno, 2007.

ECR EUROPE, The Essential Guide to day-to-day category Management. 1ed. Europe: ECR EUROPE, 2000.

ECREUROPE. Efficient assortment: best practices report, 1ed. Europe: ECR EUROPE, 1998.  
GHISI F. A. SILVA A. L. Implantação do Efficient Consumer Response (ECR): Um Estudo Multicaso Com Indústrias, Atacadistas e Varejistas. RAC, V. 10, N. 3, Jul./Set. 2006, P. 111-132.

GHISI F. A. SILVA A. L. O Surgimento e a Difusão do Efficient Consumer Response (ECR) na Cadeia de Suprimentos. III EGNA (Congresso Internacional de Economia e Gestão De Redes Agroalimentares). Ribeirão Preto, São Paulo, Outubro de 2001.

GIL, A. C. como elaborar projetos de pesquisa, 5 ed. São Paulo: atlas, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. RAE, São Paulo, v35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995.

GRUEN, T. W. SHAH, R. H. Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships. Journal of Retailing, V. 76, 2000. p. 483-510.

GUISSONI, L. A. CONSOLI, M. A. RODRIGUES, J. M. Is Category Management In Small Supermarkets Worth The Effort? RAE, São Paulo, v. 53, n. 6, nov-dez 2013, p. 592-603.

IBGE, Pesquisa de Orçamentos Familiares, 2008/2009: Despesas, Rendimentos e Condições de Vida. Rio De Janeiro: IBGE, 2010.

KURNIA S. SWATMAN P. M. C. SCHAUDER D. Efficient Consumer Response: A Preliminary Comparison Of U.S. And European Experiences. 11th International Conference On Electronic Commerce, Bled, Slovenia, June 8-10, 1998, P. 126-143.

KURNIA, S. JONSTON, R. B. Adoption of efficient consumer response: the issue of mutuality. Supply Chain Management: An International Journal, V. 6, N. 5, 2001, p. 230-241.  
KURT SALMON ASSOCIATES. **Efficient Consumer Response**: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry. Food Marketing Institute, Washington: DC, 1993.

MARQUES E. F. ALCÂNTARA R. L. C. O Uso da Ferramenta Gerenciamento Por Categoria na Gestão da Cadeia de Suprimentos: Um Estudo Multicaso. Gestão e Produção, v.11, n.2, Mai.-Ago. 2004, p.153-164.

MELLO, C. H. P. TURRIONI, J. B. XAVIER, A. F. CAMPOS, D. F. pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. Produção, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 1-13, jan./fev. 2012.

MEZA, M. Qual é o Seu Custo – Benefício? Pesquisa Da CVA Solutions Mostra o Que Pesa na Decisão do Cliente Para Frequentar um Supermercado Ou Se Afastar Dele. SUPERHIPER, São Paulo, Ano 38, N. 427, P. 40-60, Janeiro 2012.

MÜLLER, C. J. Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (Meio – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003, 292 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS.

NASCIMENTO, F. N. Os Hortifrutis e as Crianças: Como Conquistar a Preferência Deste Público. BRASIL HORTIFRUTI, São Paulo, ano 12, n. 131, fev. 2014, p. 9-18.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PICOLLI, W. Gerenciamento Por Categorias com Foco na Execução. The Nielsen Company, 2011.

REYES, P. M. BHUTTA, K. Efficient consumer response: literature review. International Journal Integrated Supply Management, V. 1, N. 4, 2005, p 346-386.

SALLES F. Comprar, Comprar e Comprar: é Isso Que o Brasileiro Se Lançará Com Entusiasmo até 2020, Conforme Mostra Pesquisa da Mckinsey. Os Itens Vendidos Em Sua Loja Serão os Mais Beneficiados. Supermercado Moderno. São Paulo, Ano 44, N. 524, P. 26-48, Janeiro 2013.

SOUSA, A. A. FILHO, D. O. L. ARAUJO, G. C. Perfil do Consumidor de Alimentos Orientado Para Saúde no Brasil. XXXI ENANPAD (Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração) Rio De Janeiro, Setembro de 2007.

THIOLLENT, M. metodologia da pesquisa-ação, 5 ed. São Paulo: Cortez, 1992.

# APÊNDICE A – RELAÇÃO DOS PRODUTOS DO DEPARTAMENTO DE HORTIFRUTIGRANJEIRO

Departamento Hortifrutigranjeiro			
Categoria Frutas			
quant.	produtos	quant.	produtos
1	FRUT.ABACATE KG	53	FRUT.MARACUJA AZ KG
2	FRUT.ABACAXI PEROLA 600G	54	FRUT.MARACUJA DOCE KG
3	FRUT.ACEROLA 400G	55	FRUT.MELANCIA BABY KG
4	FRUT.AMEIXA IMPORTADA KG	56	FRUT.MELANCIA KG
5	FRUT.AMEIXA VALE PREMIUM 500G	57	FRUT.MELAO AMARELO KG
6	FRUT.ATEMOIA KG	58	FRUT.MELAO GALIA KG
7	FRUT.BANANA MACA KG	59	FRUT.MELAO NET MELON KG
8	FRUT.BANANA NANICA KG	60	FRUT.MELAO ORANGE KG
9	FRUT.BANANA PRATA KG	61	FRUT.MELAO PELE SAPO KG
10	FRUT.BANANA TERRA KG	62	FRUT.MELAO PINGO MEL KG
11	FRUT.CAQUI CHOC.KG	63	FRUT.MELAO TURMA DA MONICA KG
12	FRUT.CAQUI FUIU KG	64	FRUT.MEXERICA CARIOCA KG
13	FRUT.CAST.PARA KG C/CASCA	65	FRUT.MEXERICA CRAVO KG
14	FRUT.CEREJA KG	66	FRUT.MEXERICA KG
15	FRUT.COCO SECO KG	67	FRUT.MORANGUINHO BAND.250G EMB.10G
16	FRUT.CUPUACU 600G BAND.	68	FRUT.MORANGUINHO BAND.300G
17	FRUT.FIGO VERDE 800G PCT	69	FRUT.MORCOT KG
18	FRUT.FIGO VERDE KG	70	FRUT.NECTARINA IMPORTADA KG
19	FRUT.FRAMBOESA 125G	71	FRUT.PERA DANJOU KG
20	FRUT.GOIABA BRANCA KG	72	FRUT.PERA RED KG
21	FRUT.GOIABA VERMELHA KG	73	FRUT.PERA ROCHA VALE PREMIUM 500G
22	FRUT.KIWI IMPORTADO KG	74	FRUT.PERA WILLIAN KG
23	FRUT.KIWI NACIONAL KG	75	FRUT.PESSEGO IMPORTADO KG
24	FRUT.LARANJA BAHIA NACIONAL KG	76	FRUT.PESSEGO NACIONAL KG
25	FRUT.LARANJA COTRALE KG	77	FRUT.PHYSALIS 100G
26	FRUT.LARANJA KG	78	FRUT.PINHA NAC.KG
27	FRUT.LARANJA KINKAN 400G	79	FRUT.PINHAO KG
28	FRUT.LARANJA LIMA KG	80	FRUT.PONKAN KG
29	FRUT.LARANJA NA REDE KG	81	FRUT.RAMBUTAN KG
30	FRUT.LICHIA UN	82	FRUT.ROMAN KG
31	FRUT.LIMA PERSIA KG	83	FRUT.TANGERINA S/SEMENTE KG
32	FRUT.LIMAO SICILIANO KG	84	FRUT.TANGERINA VERONA KG
33	FRUT.LIMAO TAITI KG	85	FRUT.UVA BENITAKI KG
34	FRUT.MACA IMPORTADA KG	86	FRUT.UVA BRASIL KG
35	FRUT.MACA NAC.CAT.1 KG	87	FRUT.UVA CELEBRATION KG
36	FRUT.MACA NAC.DYSNEY 1KG PCT	88	FRUT.UVA CENTENIEL KG
37	FRUT.MACA NAC.GALINHA PINTADINHA 1KG PCT	89	FRUT.UVA CRIMSON 500G
38	FRUT.MACA NAC.SENNINHA 1KG PCT	90	FRUT.UVA CRIMSON LABRUNIER 500G
39	FRUT.MACA NAC.SILVESTIN 1KG PCT	91	FRUT.UVA CRINSON KG
40	FRUT.MACA NAC.T.MONICA 1KG PCT	92	FRUT.UVA DOCISSIMA 500G
41	FRUT.MACA NACIONAL KG	93	FRUT.UVA FESTIVAL KG S/SEMENTE
42	FRUT.MACA NACIONAL NA REDE KG	94	FRUT.UVA ITALIA KG
43	FRUT.MACA VERDE KG	95	FRUT.UVA MIDNIGHT BEAUTY KG
44	FRUT.MAMAO FORMOSA KG	96	FRUT.UVA NIAGRA 1KG CX
45	FRUT.MAMAO HAVAI KG	97	FRUT.UVA NIAGRA 2KG CX
46	FRUT.MAMAO PAPAIA KG	98	FRUT.UVA NIAGRA KG
47	FRUT.MAMAO PAPAIA KG ESPECIAL	99	FRUT.UVA RED GLOBE KG
48	FRUT.MANGA BAHIA KG	100	FRUT.UVA RED GLOBE KG LABRUNIER
49	FRUT.MANGA HADEN KG	101	FRUT.UVA RED MARY KG
50	FRUT.MANGA PALMER KG	102	FRUT.UVA RUBI KG
51	FRUT.MANGA ROSA KG	103	FRUT.UVA THOMPSON IMP KG
52	FRUT.MANGA TOMY KG	104	FRUT.UVA THOMPSON LABRUNIER 500G



Categoria ovos			
quant.	produtos	quant.	produtos
1	OVO BRANCO C.VERDE C/06	8	OVO CAIPIRA G.YABUTA C/10
2	OVO BRANCO C.VERDE C/12	9	OVO CODORNA CAMPO VERDE C/30
3	OVO BRANCO C.VERDE C/12.	10	OVO CODORNA RED OVO C/30
4	OVO BRANCO C.VERDE C/30 TP.MEDIO	11	OVO VERM.C.VERDE C/06
5	OVO BRANCO C.VERDE C/30DZ CX	12	OVO VERM.C.VERDE C/12 TP.GRANDE
6	OVO BRANCO CAMVA C/12 TP.GRANDE	13	OVO VERM.C.VERDE C/30 TP.PEQUENO
7	OVO BRANCO CAMVA C/30 TP.GRANDE		

Categoria Temperos e Verduras			
quant.	produtos	quant.	produtos
1	HORT.PIMENTA AMERICANA KG	31	HORT.SABOR D.TERRA 500G MANDIOCA
2	HORT.PIMENTA CAMBUCI KG	32	HORT.SABOR D.TERRA 75G ALFACE C.F.
3	HORT.PIMENTA CHEIRO KG	33	HORT.SABOR D.TERRA 75G ALFACE CRESPA
4	HORT.PIMENTA DEDO DE MOCA KG	34	VDF AGRIÃO HIDROPONICO 100G
5	HORT.SABOR D.TERRA 100G AGRIÃO	35	VDF ALECRIM 25G PC
6	HORT.SABOR D.TERRA 100G RUCULA	36	VDF ALFACE HIDROPONICO 100G PC
7	HORT.SABOR D.TERRA 150G ALFACE AMERICANA	37	VDF ALHO PORO 100G PC
8	HORT.SABOR D.TERRA 150G ALHO	38	VDF ALMEIRÃO 100G PC
9	HORT.SABOR D.TERRA 150G ALMEIRÃO	39	VDF BROCOLIS 70G
10	HORT.SABOR D.TERRA 150G CEBOLA EM RODEDA	40	VDF BROCOLIS AMERICANO 100G PC
11	HORT.SABOR D.TERRA 150G COUVE FATIADA	41	VDF BROCOLIS AMERICANO KG
12	HORT.SABOR D.TERRA 150G COUVE MANTEGA	42	VDF BROCOLIS NINJA KG
13	HORT.SABOR D.TERRA 200G ABOBORA VERDE CUBOS	43	VDF BROTO DE ALFAFA 100G
14	HORT.SABOR D.TERRA 200G ACELGA FATIADA	44	VDF CEBOLINHA 100G PC
15	HORT.SABOR D.TERRA 200G BETERRABA	45	VDF CHEIRO VERDE 100G PC
16	HORT.SABOR D.TERRA 200G BETERRABA PALITO	46	VDF CHICORIA 100G PC
17	HORT.SABOR D.TERRA 200G CENOURA RALADA	47	VDF COENTRO 100G PC
18	HORT.SABOR D.TERRA 200G REPOLHO VERDE	48	VDF COUVE 100G PC
19	HORT.SABOR D.TERRA 200G SALADA AMERICANA	49	VDF COUVE BRUXELA 500G PC
20	HORT.SABOR D.TERRA 200G SALADA FANTASIA	50	VDF COUVE CHINESA 100G PC
21	HORT.SABOR D.TERRA 250G BROCOLIS	51	VDF ESCAROLA 100G PC
22	HORT.SABOR D.TERRA 250G COUVE FLOR	52	VDF ESPINAFRE 250G PC
23	HORT.SABOR D.TERRA 250G SALADA PRIMAVERA	53	VDF GOBO 100G PC
24	HORT.SABOR D.TERRA 250G VAGEM EM CUBOS	54	VDF HORTELA 10G PC
25	HORT.SABOR D.TERRA 300G SELETA	55	VDF MANJERICÃO 10G PC
26	HORT.SABOR D.TERRA 400G ABOBORA KABOTIAN	56	VDF MOSTARDA 100G PC
27	HORT.SABOR D.TERRA 400G BATATA DOCE	57	VDF MOYASHI 100G PC
28	HORT.SABOR D.TERRA 400G KIT MAIONESE	58	VDF MOYASHI 500G
29	HORT.SABOR D.TERRA 400G KIT SOPA	59	VDF RABANETE 100G PC
30	HORT.SABOR D.TERRA 400G YAKISOBA	60	VDF RUCULA 100G PC
		61	VDF SALSAO 500G PC

Categoria Vegetais e legumes			
quant.	produtos	quant.	produtos
1	ALHO CRISTAL 150G	40	HORT.CHUCHU KG
2	ALHO CRISTAL 400G	41	HORT.COGUMELO KENTISA 250G
3	ALHO RONDO ALHO 150G	42	HORT.COUBE FLOR 400G PC
4	ALHO RONDO ALHO 300G	43	HORT.COUBE FLOR KG
5	ALHO SOLTO KG	44	HORT.GENGIBRE KG
6	HORT.ABOBORA BRASILEIRA KG	45	HORT.INHAME KG
7	HORT.ABOBORA ITALIANA KG	46	HORT.JILO KG
8	HORT.ABOBORA JACARE KG	47	HORT.MANDIOCA KG C/CASCA
9	HORT.ABOBORA KABOTIA BANDEJA KG	48	HORT.MAND. SALSA T. 500G
10	HORT.ABOBORA KABOTIAN KG	49	HORT.MAXIXE KG
11	HORT.ABOBORA MORANGA KG	50	HORT.MILHO VERDE 700G C/5 UND
12	HORT.ABOBORA MORANGA MINI KG	51	HORT.MILHO VERDE KG
13	HORT.ABOBORA PAULISTA KG	52	HORT.NABO PC
14	HORT.ABOBRINHA VERDE KG	53	HORT.PEPINO BANDEJA KG
15	HORT.BATATA BANDEJA KG	54	HORT.PEPINO CONS.KATOS S 200G
16	HORT.BATATA CONSERVA KG	55	HORT.PEPINO CONSERVA KG
17	HORT.BATATA DOCE BRANCA KG	56	HORT.PEPINO JAPONES BANDEJA KG
18	HORT.BATATA DOCE KG	57	HORT.PEPINO JAPONES KG
19	HORT.BATATA MONALISA KG	58	HORT.PEPINO KG
20	HORT.BATATA NA REDE KG	59	HORT.PIMENTAO KG
21	HORT.BATATA ROSA KG	60	HORT.PIMENTAO MISTO KG
22	HORT.BATATA S/LAVAR KG	61	HORT.PIMENTAO VERDE BANDEJA KG
23	HORT.BATATA SALSA KG	62	HORT.QUIABO BANDEJA KG
24	HORT.BATATA YAKON KG	63	HORT.QUIABO KG
25	HORT.BERINJELA BABY KG	64	HORT.RABANETE BANDEJA KG
26	HORT.BERINJELA BANDEJA KG	65	HORT.REPOLHO ROXO KG
27	HORT.BERINJELA CONSERVA BANDEJA KG	66	HORT.REPOLHO VERDE KG
28	HORT.BERINJELA KG	67	HORT.TOMATE BANDEJA KG
29	HORT.BETERRABA KG	68	HORT.TOMATE CAQUI BANDEJA KG
30	HORT.CARA KG	69	HORT.TOMATE CEREJA 230G BANDEJA
31	HORT.CEBOLA ARGENTINA KG	70	HORT.TOMATE CEREJA KG.
32	HORT.CEBOLA BRANCA KG	71	HORT.TOMATE KG
33	HORT.CEBOLA CONSERVA KG	72	HORT.TOMATE MINI ITALIANO 230G BAND.
34	HORT.CEBOLA NACIONAL KG	73	HORT.TOMATE MINI ITALIANO KG
35	HORT.CEBOLA ROXA KG	74	HORT.TOMATE PERINHA 230G BANDEJA
36	HORT.CENOURA BABY 250G	75	HORT.TOMATE PERINHA KG
37	HORT.CENOURA BANDEJA KG	76	HORT.TOMATE RASTEIRO KG
38	HORT.CENOURA KG	77	HORT.VAGEM KG
39	HORT.CHUCHU BANDEJA KG	78	VDF ACELGA KG

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um ambiente no qual o *shopper* está cada vez mais exigente, os supermercadistas de pequeno e médio porte necessitam de ferramentas de gestão que auxiliem no processo de soluções que atendam às demandas dos clientes. Neste sentido, o presente trabalho desenvolveu e aplicou um sequenciamento de etapas e ferramentas para operacionalização do gerenciamento por categorias em supermercados de pequeno e médio porte.

Par tal o estudo se dividiu em duas partes, sendo a primeira constituída do artigo de número 1, que descreveu o processo para a identificação e a priorização dos atributos de compra do *shopper*, e o artigo de número 2, que abordou o planejamento e implantação do gerenciamento por categorias em um supermercado de médio porte. Na sequência são apresentadas as considerações finais acerca da fase analítica e os resultados obtidos.

### 4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA FASE ANALÍTICA

A seguir são detalhados os achados da fase analítica para os dois artigos desenvolvidos.

#### 4.1.1 Metodologia para Identificação e Priorização dos Atributos de Compra do *Shopper*

O estudo para identificar e definir os atributos de compra do *Shopper* pode ser utilizado pela gerencia para o entendimento de como os clientes se comportam no ponto de venda, detalhando-se quais os atributos que são mais relevantes na escolha por um determinado produto. Com a identificação dos atributos de compra do *shopper*, torne-se possível:

- Definir o sortimento do departamento de acordo com as reais necessidades dos *shoppers*;
- Realizar parcerias com os fornecedores conforme os atributos de compra que mais influenciam na tomada de decisão do *shopper*.

Desta maneira, conclui-se que a metodologia desenvolvida para a identificação dos atributos de compra do *shopper*, pode ser facilmente aplicada no segmento de pequeno e médio porte varejista, contribuindo para a oferta de produtos e serviços alinhados às demandas dos clientes.

#### 4.1.2 Aplicação do Gerenciamento por Categorias

O gerenciamento por categorias é uma ferramenta que pode ser utilizada pelo supermercadista no auxílio à gestão, tornando possível o gerenciamento de cada departamento como se fosse uma unidade estratégica de negócios. Com a sua implantação torna-se possível:

- Monitorar o desempenho de cada departamento;
- Selecionar, por meio de uma sistemática, as prioridades de atuação na empresa;
- Atender às reais necessidades dos clientes;
- Melhorar o desempenho do negócio.

#### 4.2 RESULTADOS OBTIDOS COM A IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS

A identificação dos atributos de compra do *shopper* é a base para a elaboração do gerenciamento por categorias. Com a definição desses atributos o varejista poderá definir de forma eficaz o departamento e as categorias, bem como definir ações que visam melhorar o seu desempenho. Entretanto, investir na sua implantação em pequenos e médios varejos pode enfrentar resistência por ser um processo complexo que demanda dedicação.

Neste sentido, a presente dissertação visou elucidar as etapas e ferramentas que podem ser utilizadas para a operacionalização do GC em pequenos e médios supermercados, como forma de gerar valor aos clientes, através da oferta de produtos de acordo com suas necessidades. Assim sendo, foram identificadas 24 etapas alocadas dentro dos oito passos do GC, sugerido por ECR BRASIL (1998), bem como ferramentas para essas etapas. Dentre as ferramentas utilizadas, podem ser citadas: (i) análise de cupons; (ii) análise de produtos processados; (iii) análise de quadrante (NIELSEN, 2011); (iv) matriz SWOT adaptada (MULLER, 2003); (v) postura estratégica (REBOUÇAS, 2007); (vi) definição do perfil do *shopper*; (vii) definição dos atributos de compras; e (viii) análise da concentração dos fornecedores. Cabe salientar que esta lista de ferramentas é um referencial para a operacionalização e implantação do GC, entretanto, a sistemática não é fechada, pois a partir do conhecimento e do entendimento do que se faz necessário em cada uma das etapas, cada gestor pode selecionar uma ferramenta que melhor represente a sua necessidade.

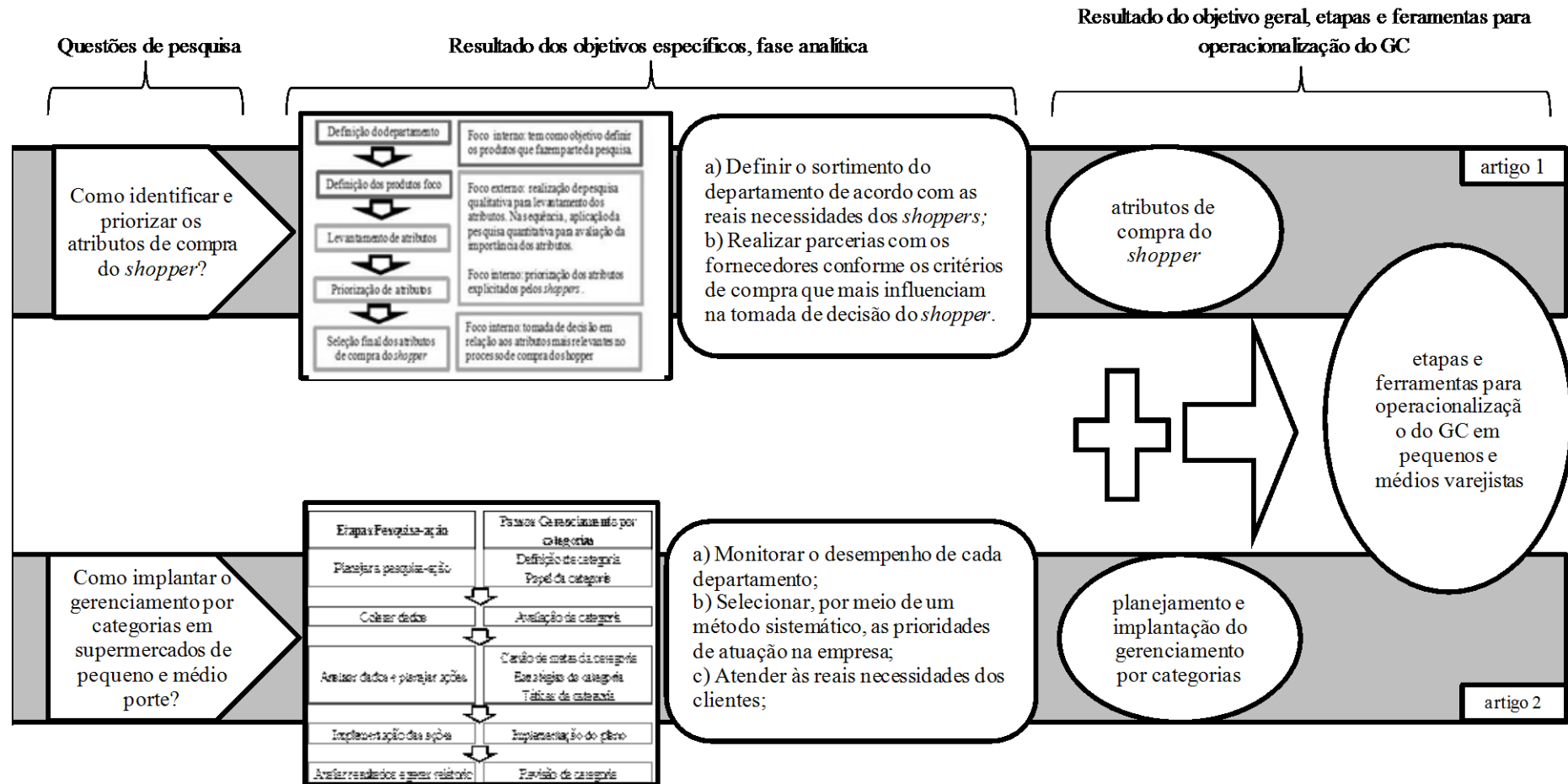
A partir da aplicação do GC no departamento de hortifrutigranjeiro, de um supermercado de médio porte, obteve-se um crescimento de 15,45 pontos percentuais com

relação ao valor de referência na quantidade de vendas, bem como de 22,54 pontos percentuais em relação a valores monetários. A margem líquida, que representa o percentual de lucro do departamento, obteve um aumento de 4,54 pontos percentuais, enquanto que o índice de penetração cresceu em 2 pontos percentuais, ampliando sua importância no faturamento global da organização em 1,59 pontos percentuais.

Dessa maneira, pode-se concluir que além dos ganhos financeiros, a metodologia permitiu ganhos intelectuais e gerenciais, por meio da explicitação de conhecimento e da estruturação estratégica do negócio. Além disso, confere autonomia gerencial ao varejista, tornando-o principal agente no processo decisório.

A figura 30 congrega, de forma resumida, as etapas realizadas e as considerações apresentadas para o alcance do objetivo geral da presente dissertação.

Figura 30 – Resumo das conclusões



### 4.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

De forma a contribuir com a continuidade da pesquisa, são apresentadas as seguintes possibilidades de trabalhos futuros:

- Aplicação da sistemática em outros segmentos do varejo, em departamentos distintos, bem como no planejamento do gerenciamento por categorias;
- Incorporação de análise de custo, de maneira a melhorar a formação de preço e apuração dos lucros;
- Identificação de atributos de compra relacionados ao ambiente de loja, considerando o que o *shopper* mais valoriza durante a sua experiência de compra;
- Realização de pesquisa de satisfação, junto aos *shoppers*, em relação aos atributos de compra identificados como prioritários no presente estudo.